

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad de las  
organizaciones de servicios de remediación ambiental ecuatorianas en  
la provincia de Orellana**

Edelina Judith Cuesta Monard

Tutor: Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Edelina Judith Cuesta Monard, autora de la tesis titulada, Estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad de las organizaciones de servicios de Remediación Ambiental ecuatorianas en la Provincia de Orellana, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la universidad.

3. En esta fecha entrego a la secretaría general, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

06 de Enero del 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## **Resumen**

En la actualidad bajo los estándares de globalización y dinamismo en los que nos desenvolvemos, el papel que juegan las organizaciones ha tomado mayor impulso y relevancia; la innovación, tecnología y capacidad de respuesta definen el impacto de su gestión, la misma que trasciende fronteras, culturas e ideologías, y por ende su accionar define su permanencia en los diversos mercados.

Bajo esta perspectiva las organizaciones están llamadas a generar mecanismos que armonicen los intereses de sus stakeholders, definiendo prácticas internas que se visualicen y generen impacto fuera de las mismas; esto sin crear un abismo entre su permanencia, rentabilidad y gestión, siempre con una visión clara del negocio y planificación a corto, mediano y largo plazo a fin de monitorear los posibles problemas estructurales que conlleva implantar una sostenibilidad armónica.

Entendiendo que cada organización como huella digital es única e irrepetible, los contextos y estilos de dirigir, liderar o gestionar responden a las necesidades de cada industria, organización o sector, permitiendo su permanencia y determinando su éxito o fracaso, a la par el equipo de trabajo es uno de los pilares fundamentales pues el recurso humano, su formación o profesionalización son un input para todas las organizaciones transformándose en un factor determinante generador de valor y diferenciador dentro del sector en donde se desenvuelven las empresas de remediación ambiental, pues las mismas al prestar servicios especializados requieren de profesionales técnicos capacitados en el Core business, brindando a estas organizaciones características propias de su gestión, permitiendo diferencia su capacidad de ejecución y calidad de servicios.

Con base en lo anterior, el propósito de esta investigación es establecer la influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad empresarial de las organizaciones de Remediación Ambiental, bajo un estudio descriptivo correlacional que permita evidenciar si efectivamente los directivos con el ejercicio de su liderazgo influyen directamente en la sustentabilidad de las organizaciones que dirigen.



A mi familia por haberme acompañado a lo largo de cada peldaño, por brindarme su apoyo incondicional y por dedicar su tiempo y esfuerzo para así culminar cada uno de mis objetivos con éxito.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, a sus autoridades y docentes por permitir mi desarrollo profesional y personal, al abrir sus puertas y transmitir los conocimientos necesarios para mi cabal desempeño.

A mi tutor el Ing. Edgar Álvarez quien con su experiencia y conocimientos me ha brindado el tiempo necesario y la información para que el presente culmine con éxito.





## Tabla de contenidos

Figuras .....	13
Tablas .....	15
Introducción.....	17
Capítulo primero.....	21
Marco Teórico.....	21
1. Liderazgo.....	21
1.1 El liderazgo en las organizaciones.....	22
1.2 Modelos de liderazgo.....	24
1.2.1 Liderazgo situacional modelo de Hersey y Blanchard .....	24
1.2.2 Liderazgo conductual .....	25
1.2.3 Modelo de liderazgo de rango total (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio ...	26
1.2.4 Liderazgo transformacional .....	27
1.2.5 Liderazgo Transaccional.....	31
1.2.6 Liderazgo laissez faire (pasivo) .....	33
1.3 Importancia del Liderazgo en las organizaciones .....	34
1. 4 Ventajas del liderazgo.....	34
1.5 La sustentabilidad .....	35
1.6 Importancia de la sustentabilidad en las organizaciones .....	42
1.7 Responsabilidad Social y Sustentabilidad empresarial en el Ecuador.....	42
1.8 Influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad empresarial.....	43
1.9 La gestión del talento como eje diferenciador de las organizaciones.....	46
1.10 Gestión de Recursos Humanos .....	52
1.11 Las competencias como eje transversal generador de valor .....	53
1.12 Influencia del Liderazgo en la Gestión del Talento Humano .....	54

1.13 Ventajas de la Gestión por competencias .....	54
1.14 Liderazgo y competencias como eje transversal de la sostenibilidad de Talento Humano .....	55
1.15 Estrategia y Competencias .....	59
Capítulo segundo .....	63
1. Planteamiento del problema.....	63
2. La pregunta central .....	66
3. Marco Organizacional.....	66
4. Enfoque metodológico .....	69
4.1. Tipo de investigación: exploratoria, descriptiva y correlacional .....	70
4.2 Técnica de investigación.....	71
5. Instrumentos de medición .....	71
6. Técnicas y procedimientos de recopilación de información.....	75
7. Procedimiento de los datos recolectados .....	76
7.1 Características de la Población Encuestada .....	77
7.2 Población .....	81
7. 3 Muestra .....	81
7.4 Establecimiento de indicadores por variable .....	81
7.5 Identificación de los indicadores .....	81
7.6 Inclusión de indicadores. ....	82
Capítulo tercero .....	85
Análisis y discusión de resultados .....	85
1. Resultados de liderazgo según el MLQ5x versión corta .....	85
2. Resultado de Liderazgo Transformacional Corena .....	87
3. Resultados de Liderazgo Transaccional Corena .....	87
4. Resultados de Liderazgo Pasivo Corena.....	87

5. Liderazgo Transformacional Pecs .....	89
6. Liderazgo Transaccional Pecs .....	89
7. Liderazgo Pasivo Pecs.....	90
8. Liderazgo Transformacional Plusambiente .....	91
9. Liderazgo Transaccional Plusambiente .....	91
10. Liderazgo Pasivo Plusambiente .....	91
11. Resultados de Sustentabilidad Empresarial en Plusambiente.....	92
Conclusiones.....	111
Notas de Referencia.....	115
Anexos.....	117
Anexo 1: Cuestionario de Liderazgo de Rango Completo (MLQ) 5X diseñado por BASS y AVOLIO (Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. 2000)	117
Anexo 2: Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo Plusambiente.....	119
Anexo 3: Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo Corena.....	121
Anexo 4: Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo Pecs.....	123
Anexo 5: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Plusambiente.....	125
Anexo 6: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Corena.....	126
Anexo 7: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Pecs.....	127
Anexo 8: Cuestionario ETHOS RSE-SUSTENTABILIDAD.....	128



## Figuras

Figura 1. Liderazgo Conductual .....	26
Figura 2. Liderazgo.....	34
Figura 3. Organizaciones sostenibles .....	40
Figura 4. Estrategia de Recursos Humanos Alineados a la Estrategia Global .....	52
Figura 5. Flujo de Estrategia y Competencia .....	59
Figura 6. Estilos de Liderazgo y dimensiones de sustentabilidad a ser investigadas y analizadas.....	66
Figura 7. Clasificación Por Tecnologías Implementadas .....	68
Figura 8. Clasificación por nuevas Líneas de Negocios.....	68
Figura 9. Proyectos Nacionales .....	69
Figura 10. Proyectos Internacionales.....	69
Figura 11. Total Ingresos.....	82
Figura 12. Total Activos.....	82
Figura 13. Total Patrimonio .....	82
Figura 14. Estilos de liderazgo de la empresa Plusambiente.....	86
Figura 15. Estilo de liderazgo de la empresa Corena .....	89
Figura 16. Estilos de liderazgo de la empresa Pecs .....	91
Figura 17. Dimensión, visión y estrategia en la empresa Plusambiente .....	92
Figura 18. Dimensión gobernanza.....	93
Figura 19. Dimensión social.....	94
Figura 20. Dimensión Ambiental .....	95
Figura 21. Dimensión, visión y estratégica .....	96
Figura 22. Dimensión Gobernanza.....	96
Figura 23. Dimensión Social .....	97
Figura 24. Dimensión Ambiental .....	98
Figura 25. Dimensión, visión y estrategias .....	99
Figura 26. Dimensión Gobernanza.....	99
Figura 27. Dimensión Social .....	100
Figura 28. Dimensión Ambiental .....	101
Figura 29. Correlación de los estilos de liderazgo y la sustentabilidad empresarial	102

Figura 30. Índice de correlación .....	102
Figura 31. Liderazgo Transformacional .....	103
Figura 32. Liderazgo Transaccional .....	104
Figura 33. Liderazgo Pasivo .....	104
Figura 34. Liderazgo Transformacional .....	106
Figura 35. Liderazgo Transaccional .....	106
Figura 36. Liderazgo Pasivo .....	107
Figura 37. Liderazgo Transformacional .....	108
Figura 38. Liderazgo Transaccional .....	109
Figura 39. Liderazgo Pasivo .....	109

## Tablas

Tabla 1. Personal CORENA.....	77
Tabla 2. Personal PECS.....	78
Tabla 3. Personal PLUSAMBIENTE.....	79
Tabla 4. Estilo de Liderazgo PLUSAMBIENTE .....	80
Tabla 5. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Plusambiente	86
Tabla 6. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Corena.....	88
Tabla 7. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Pecs.....	90
Tabla 8. Dimensión, visión y estrategia en la empresa Plusambiente .....	92
Tabla 9. .Dimensión gobernanza .....	93
Tabla 10. Dimensión social .....	93
Tabla 11. Dimensión Ambiental.....	94
Tabla 12. Dimensión, visión y estratégica.....	95
Tabla 13. Dimensión Gobernanza .....	96
Tabla 14. Dimensión Social .....	97
Tabla 15. Dimensión Ambiental.....	98
Tabla 16. Dimensión, visión y estrategias .....	98
Tabla 17. Dimensión Gobernanza .....	99
Tabla 18. Dimensión Social .....	100
Tabla 19. Dimensión Ambiental.....	101
Tabla 20. Correlación Sperman entre los estilos de liderazgo y dimensiones de la sustentabilidad empresa Plusambiente .....	102
Tabla 21. Correlación Spearman entre los estilos de liderazgo y dimensiones de la sustentabilidad empresa Corena .....	105
Tabla 22. Correlación Spearman entre el estilo de liderazgo y dimensiones sustentables de la empresa PECS.....	107





## Introducción

El rol preponderante que el conocimiento y el talento juegan dentro de las organizaciones es indiscutible, pues el direccionamiento y toma de decisiones definen el logro de los objetivos. Esto plantea la necesidad de ser analizado y gestionado pues de ello depende el éxito y rentabilidad de las empresas, así como el impacto que generan en el ámbito que se desenvuelven.

En este contexto, el presente trabajo de investigación analizó la relación existente entre el liderazgo y la sustentabilidad de las empresas ecuatorianas de Remediación Ambiental, a fin de comprobar si el estilo de liderazgo influye y determina la sustentabilidad de una organización.

Es así como el liderazgo se concibe con una herramienta de gestión de gran impacto y relevancia en el enfoque organizacional teniendo varias conceptualizaciones que le conceden importancia y lo establecen como herramienta fundamental del desarrollo organizacional.

Así tenemos la conceptualización dada por Hay Group, “En muchos grupos de trabajo el factor clave del éxito se encuentra en la figura del responsable de su grupo. Su valor radica en su habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo. Esa habilidad de construir equipos y así crear sinergias entre las personas que los componen es lo que tradicionalmente se conoce como capacidad de liderazgo” (Hay Group 2000, 2)

A la vez podemos establecerlo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas” (Robbins y Judge 2009, 385).

Analizando las diversas teorías y conceptos, considero que el liderazgo se establece como la habilidad de influenciar en las personas de manera positiva a fin de lograr la consecución de objetivos, con el involucramiento activo de cada miembro del grupo, respondiendo a sus motivaciones y necesidades, planteando un contexto integral que genere impacto sobre el equipo y su gestión, partiendo de la premisa de que las organizaciones fundamentan su razón de ser en función de las personas, pues sin quien ejecute procesos productivos, intelectuales, de gestión u administración no existiría servicios ni bienes que ofertar, por lo cual se reconoce al recurso humano como un factor diferenciador y determinante para la sustentabilidad de las organizaciones, pues quien dirige y quienes son dirigidos forman el recurso humano que plantea, potencia y ejecuta las acciones organizacionales.

. A partir de esta concepción surge la interrogante a ser comprobada en la presente investigación ¿Qué influencia tienen los estilos de liderazgo en la sustentabilidad de las empresas o son variables que no dependen una de la otra? En este contexto la hipótesis a divisar es si existe relación entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad de las empresas de Remediación Ambiental.

A fin de comprobar la viabilidad de la hipótesis se realizó una investigación descriptiva correlacional en las empresas: CORENA, PECS y PLUSAMBIENTE, cuyo objetivo general es determinar si existe relación entre la variable de liderazgo y la variable de sustentabilidad de las empresas ecuatorianas que brindan servicios de Remediación Ambiental en la provincia de Orellana.

Los objetivos específicos son: Analizar los estilos de liderazgo para evidenciar su impacto sobre las organizaciones y determinar las dimensiones del liderazgo y de la sustentabilidad para análisis y vinculación de variables que permitan entender su vinculación o divorcio. A fin de profundizar la temática, se realizará un estudio descriptivo correlacional, puesto que se pretende profundizar en los componentes de las variables en cuestión y se trata de identificar los estilos de liderazgo sus componentes y expresiones frente a la relación con la sustentabilidad empresarial. Al ser las variables investigadas en casos puntuales la investigación es de campo, ya que se procura recolectar información viable, directamente en su contexto natural y a la vez también es exploratoria pues nos permitirá familiarizarnos y abordar de manera correcta la investigación.

La información se obtendrá por fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas y la recopilación de información que reposa en las organizaciones, y las fuentes secundarias provendrán del enfoque teórico, por medio de varios autores. Para la investigación se ha considerado a los niveles gerenciales, medios y operáticos de las empresas en estudio, puesto que los mismos se vinculan directamente con las variables y sus componentes.

En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico, a fin de comprender detalladamente las dos variables a ser analizadas: Estilos de liderazgo y sustentabilidad. Para la primera se revisarán conceptos básicos sobre el liderazgo, sus estilos y efectos en las organizaciones, por otra parte, se revisará información respecto de la sustentabilidad. Adicionalmente se analizará la relación que existe entre los componentes de la sustentabilidad y un liderazgo efectivo. Considerando el alcance de la investigación, en este capítulo se contextualizará a las empresas objeto de estudio.

En el segundo capítulo, se presentará la metodología de investigación, lo cual incluye las diferentes herramientas utilizadas para la obtención de datos y así obtener resultados

cuantitativos y cualitativos. Se explicará el cuestionario de liderazgo de rango completo (MLQ) de Bass y Avolio (2000) el cual tiene como finalidad distinguir el estilo de liderazgo que predomina en las empresas, así como las competencias que conforman cada estilo; además se detallará la herramienta para de estudio de los componentes de sustentabilidad, a fin de entender su relación y aplicabilidad.

En el tercer capítulo, encontraremos el procesamiento de la información. Para tal efecto, se plantea realizar la medición del liderazgo y de sustentabilidad determinando los componentes más relevantes de cada variable a fin de realizar su correlación, validar resultados totales y analizarlos.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se elaboró las conclusiones y recomendaciones respecto del análisis de variables y los resultados.



## Capítulo primero

### Marco Teórico

En el presente capítulo se explica de manera conceptual el liderazgo, los estilos de liderazgo, la sustentabilidad y la naturaleza de sus categorizaciones. El conocimiento a profundidad de estas variables es necesario para sustentar el objetivo de esta investigación.

#### 1. Liderazgo

El liderazgo ha sido definido por diversos autores que en términos generales plantean enfoques similares, por ello se podría decir que el líder es la persona que está en la capacidad de plantear un objetivo, persuadir e inspirar a su equipo de trabajo para alcanzar esa meta y de esta manera llevar a la cúspide a este mismo equipo, este sería un concepto simple, sin embargo, no es el único. En este sentido, Rallph M. Stogdill señala en su resumen de teorías de investigación del liderazgo: "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" (Blanchard ,K. y Finch, F, 2004). Tomando como partida la teoría del comportamiento de McGregor, observamos que esta pretende demostrar la variedad de estilos que existen para la administración de las organizaciones y como las mismas están condicionadas por los estilos de quienes las dirigen.

Por lo tanto, entendemos que el liderazgo está conformado por elementos situacionales que interactúan en un momento histórico determinado (tiempo-espacio). El contexto está representado por un conjunto estructurado de elementos de una circunstancia dada, que son pertinentes para la producción, desarrollo y funciones de una organización. Estos elementos no se refieren solamente a las condiciones materiales de la comunidad empresarial sino también a los conocimientos, ideas, creencias y opiniones que las personas tienen sobre el contexto.

El concepto de Drucker (2002, p) es fundamental para entender el enfoque e importancia del liderazgo al plantearlo como “la forma de conseguir que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales”

Por otra parte, tenemos que liderazgo se define como un conjunto de habilidades gerenciales o directivas, que un individuo posee y lo utiliza para influir en la forma de ser de las personas o grupos de personas, lo que permite que un equipo de trabajo realice sus actividades con entusiasmo, en metas y logros establecidos. Bajo estas posturas podemos establecer que el liderazgo en su máxima expresión logra la consecución de objetivos

grupales, fomenta actitudes frente al trabajo y genera un plus en los procesos, lo podemos considerar como una característica de una persona quien plantea estrategias, planes y por medio de su influencia guía a un grupo de personas para alcanzar conjuntamente las metas y su propio desarrollo.

Según el filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales - de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo - conjuntamente con aquellos que son organizacionales". (Chavez, 2006, p)

Podemos entonces decir que el liderazgo es un conjunto de características que se transforman en una herramienta eficaz para el crecimiento, desarrollo y permanencia de una organización sea esta privada o pública, el estilo de dirección define su futuro.

### **1.1 El liderazgo en las organizaciones**

Al hablar de liderazgo como alternativa, se piensa en un perfil de un líder, con características de personalidad, cualidades superiores e incluso características físicas especiales. La teoría de los rasgos de liderazgo intentó, entre los años 30 y 40, determinar características distintivas que expliquen la eficacia de liderazgo, cuyo listado debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.

En el siglo pasado se realizaron centenares de estudios a fin de establecer una lista de cualidades que los buenos líderes poseen, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales a todos los líderes competentes, o rasgos específicos que garantizaron el éxito de su liderazgo.

Con ello, el pensamiento de un perfil de liderazgo exitoso para cualquier persona ha quedado superado puesto que no es posible encasillar una serie de atributos que en determinado momento caracterice las acciones de un líder exitoso.

Si bien no se encontró una serie de atributos que aseguraran el triunfo de un líder, se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño, esto basados en la teoría del comportamiento que se desarrolló en la década de los años 50, con la cual se transitó del hecho de centralizar a las características con las que nacía un líder a las acciones concretas que el líder realizaba su trabajo. Es decir, su enfoque fue encontrar el mejor estilo de

liderazgo para lo cual los roles establecidos por Mintzberg, son ejemplo de la teoría del comportamiento del liderazgo.

Varios estudios reconocieron la relación entre el comportamiento de líder y las medidas de efectividad en el liderazgo. Sin embargo, no existió una definición de cuál era el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones y personas que lo ejercían.

Considerando este punto, en la actualidad se destaca el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se desarrollan como líderes. Este cambio de paradigma es un gran avance, debido a que se mira al liderazgo no como algo innato, sino como una situación sujeta al aprendizaje, en donde se desarrollan ciertas habilidades y conductas, que responden al contexto propio de cada organización, planteando de esta manera el termino de cultura organizacional considerada por Anzola (2003, 51) “La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización”, es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura las relaciones entre los individuos de cada organización; por lo que podemos establecer que el estilo manifestado por un líder influye en la organización debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores derivando en la eficacia y sustentabilidad de las organizaciones.

Liderazgo es ser un agente de cambio (Siliceo, 1992, 40), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana. En este “trabajo” modifica y crea mejores condiciones materiales y humanas.

Kotter, (1988) pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como: el conocimiento del sector industrial y de la organización; relaciones dentro de la empresa y el sector industrial; una excelente reputación e historial; potencial y habilidad intelectual; valores personales y motivación.

La globalización de las actividades económicas, y el consiguiente incremento de la competitividad, hace que las grandes empresas, burocráticas, poco flexibles, entren en un período de crisis, lo que implica por lo menos la reducción de oportunidades de avance profesional. Como resultado de esta reacción se generan enormes oportunidades de negocio para empresas pequeñas y emprendedoras, rápidas y flexibles. En estas organizaciones, es en donde se encuentran las mejores posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Las presiones que experimentan las organizaciones para llevar a cabo un cambio no harán sino aumentar en el transcurso de las próximas décadas. Empero, los métodos que han utilizado los administradores en un intento por transformar sus compañías en competidores más fuertes, por ejemplo, administración de calidad total, reingeniería, ajuste al tamaño adecuado, reestructuración, transformación cultural y cambios de posición, se han quedado cortos, sin excepción alguna, manifiesta Kotter, porque no logran alterar su comportamiento.

Gardner (1993) escribió *On Leadership*, en donde enfatiza que los valores compartidos y la creación de la comunidad son las bases para un gran liderazgo, además analiza como un líder debe renovarse a sí mismo y a su organización.

Es así como Chiavenato (1995, 41) define la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos considerando óptimas formas de rendimiento, aspecto que se establece por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas para la organización. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”.

Por lo que podemos establecer que la eficacia se visualiza como el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social.

De la misma manera podemos definir a la sustentabilidad entendida como la capacidad de la organización para acoplarse estructuralmente a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo y que se expresa en el estilo de liderazgo a través del cual el líder contribuye al desarrollo de sus trabajadores para que estos a su vez respondan de manera proactiva frente a los cambios.

Teniendo como referencia lo mencionado, es claro que un líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en la gente para poder lograr un objetivo común. Debido a esto es fundamental desarrollar un liderazgo que permita a una organización tener una efectividad gerencial y con ello poder llegar a los objetivos comunes por medio de los colaboradores.

## **1.2 Modelos de liderazgo**

### **1.2.1 Liderazgo situacional modelo de Hersey y Blanchard**

Este modelo se lo conoce también como de contingencia, en el cual los cambios conductuales del líder se dan en base a factores externos, propone que el factor determinante para el logro de los objetivos es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este



proceso como la simbiosis entre capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla, proponiendo que el responsable de dirigir una organización modifique su forma de interactuar en función de las condiciones de sus subordinados.

Esta visión no resalta las características ni el comportamiento del líder, sino evidencia "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica." (Kotter, 2005, p). De acuerdo con esta perspectiva la teoría es una relación de dos componentes, el ente que influye y las personas influidas, sin seguidores no hay líderes, por ello considerar al liderazgo como una habilidad es una visión sesgada del contexto, pues depende de factores situacionales y de las personas a las que se guía.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas, al desarrollar al personal a cargo.

El liderazgo situacional permite que el líder adquiera estatus al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo situacional está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." (Duarte, 2005).

### **1.2.2 Liderazgo conductual**

Se centra en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo, pues lo que impacta son sus comportamientos,

varios estudios sustentan el modelo, entre ellos podemos mencionar el realizado por la universidad Ohio en donde se analizó dos factores de la conducta del líder la consideración la que se manifiesta por tener conciencia y sensibilidad frente a los intereses, sentimientos e ideas de sus subordinados y se caracteriza por la comunicación abierta, el trabajo en equipo y proveer bienestar; así también se menciona la consideración que implica otorgar mayor atención en las metas y actividades asignadas, se caracteriza por mantener una estructura y planificación.

Por otro lado, la universidad de Michigan concluyo que el comportamiento de los líderes puede dividirse en el centrado en el trabajo y el enfocado en el personal bajo su mando, y se estableció que esta última conlleva mayor eficacia en el trabajo.

Así también podemos mencionar la teoría de la rejilla gerencial que es un modelo de liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton, el modelo se representa en una cuadrícula que enfatiza la preocupación por la producción establecida en el eje x y la preocupación por la gente en el eje y; cada eje oscila en un rango de 1 como bajo y 9 alto. Este estilo contempla los elementos del comportamiento de acuerdo con el siguiente esquema.

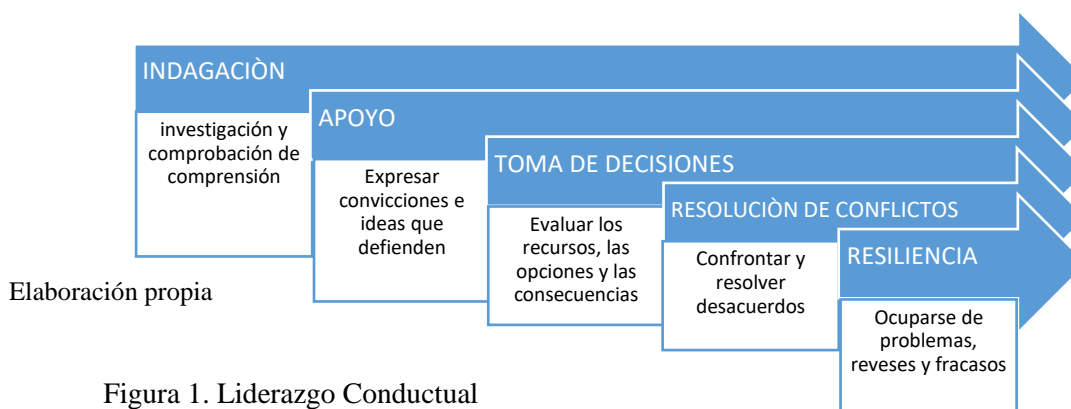


Figura 1. Liderazgo Conductual

### 1.2.3 Modelo de liderazgo de rango total (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio

El modelo de Bass tiene su origen en las nociones fundamentales que Burns planteó en 1978 donde diferenció dos tipos de liderazgo disímiles el transaccional y el transformacional (Bass, 1999, 9-13).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999, 20).

Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibirse de acuerdo con las circunstancias, es decir diferentes patrones de liderazgo, en respuesta a diferentes contextos.

Basados en los lineamientos mencionados en 1994, Bass y Avolio diferencia cuatro comportamientos centrales del proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994, Tracey y Hinkin, 1998), por encontrarse fuertemente relacionadas con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los seguidores como en la organización. Las “Cuatro I’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.

Es así como Bass y Avolio construyen el MLQ 5X, incluyendo el factor carisma que mantuvo la separación realizada a principios de los 90’s. Es decir, por una parte, las atribuciones que se hacen al estilo del líder, y por otra parte, comportamientos carismáticos de éste. Otro de los cambios que mantuvo, fue la división entre Dirección por Excepción en Pasiva y Activa, realizada en 1988. Pero realizó una innovación al crear factores de más alto orden, agregando un factor denominado Correctivo/ Evitador (que subsume un factor de liderazgo llamado Pasivo/Evasivo caracterizado por la ausencia de liderazgo que implica eludir la responsabilidad de supervisión, es decir no interviene en las actividades grupales y se abstiene de guiar; siendo su único componente la *Dirección por excepción pasiva* y la *Dirección por Excepción Activa* que se manifiesta cuando el líder establece un mecanismo de control en el desempeño del seguidor, a fin de tomar acciones correctivas cuando el desempeño se desvía de lo esperado) (Bass y Avolio, 2000). De esta manera, para fines operacionales, son nueve los factores que conforman el MLQ 5X.

### 1.2.4 Liderazgo transformacional

El Liderazgo Transformacional se caracteriza por la inspiración que el líder genera en sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y porque éste es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. (Robbins, 2004, 386). Este efecto se genera a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual.

Estos componentes permiten al líder elevar el nivel de madurez e ideales sus seguidores, así como el interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto (Bass, 2006, 3). Las variables del Liderazgo transformacional se describen a continuación:

### **Carisma o influencia idealizada**

Bass (2006, 29) eligió sustituir el término “carisma” por el término influencia idealizada, haciendo referencia a la influencia sobre los ideales. El término Carisma (en griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber (1968, 61) quien lo definió como cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella es considerada distinta de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, supra humanas o al menos específicamente excepcionales.

En Ciencias Sociales y Políticas, el carisma ha sido usado para describir a líderes, quienes por poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Vega & Zavala, 2004, 61). En este contexto, el Carisma o Influencia Idealizada, se refiere al desenvolvimiento del líder, en el cual su comportamiento es un modelo para seguir y donde demuestra cuidado por las necesidades de los otros, incluso sobre las propias. Adicionalmente, este comportamiento muestra altos estándares de conducta ética y moral, el mismo que permite ser respetado y admirado por quienes le siguen (Bass y Avolio, 1994). Por otra parte, Pounder (2006, 536) define al carisma como “una medida de la magnitud de admiración y respeto de los seguidores por el líder” y la clasifica en dos procesos de influencia: Influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conceptual.

### **Influencia idealizada por atributos**

La influencia idealizada atribuida es la capacidad que tiene el líder en influir en los seguidores proporcionando en sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y de confianza, (Robbins, 2004, 385) es decir los seguidores perciben al líder como modelo, respetándolo y admirándolo. Al respecto, Bass (1998) citado en Vásquez (2012, 26) afirma que “los líderes carismáticos se hacen modelos a seguir, los seguidores se identifican con ellos, y los describen idealizando atributos, como capacidad extraordinaria, persistencia y determinación”. Por otra parte, los seguidores perciben convicciones acertadas en el líder, lo aprecian y se involucran en la misión con gran confianza, trazándose metas de alto desempeño (Thieme, 2005, 176), así lo afirman Castro y Lupano (2008, 24) los cuales mencionan que un líder que muestre características relacionadas con el carisma, sólidos principios morales, inspiración y al mismo tiempo tengo buena capacidad para establecer una buena cohesión grupal.

### **Influencia Idealizada por conducta**

En el segundo proceso, la influencia del líder ya no es percibida por sus rasgos personales sino por sus comportamientos objetivos. En este caso, según Pounder (2010) la confianza de los seguidores se suscita cuando el líder es capaz de entregar una visión articulada, en la cual se reflejan la misión de la organización, en relación con los ideales, valores y aspiraciones compartidas por los seguidores (visión compartida); el líder no solo provee la visión sino también un sentido de misión, aumentando la confianza y el optimismo de los seguidores.

En este componente es básica la motivación del líder; quien, según Yukl (1994, 2005), apelando a las expectativas e ideales de los seguidores, activan en ellos necesidades de un orden más alto o las expanden, y les inducen la trascendencia de sus intereses personales por los del grupo y/o de la organización, consolidando su compromiso al definir los roles en términos ideológicos.

El líder transformacional presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, poniéndose al bien común de toda la organización; lo cual genera mayor confianza y ocupa un rol de entrenador o mentor para los subordinados. Estas características manifiestan y proyectan una presencia poderosa, confiable y dinámica (Vega & Zavala, 2004,86.)

La expresión verbal la realizan utilizando vocablos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos, el tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo y se muestran relajados al expresar la comunicación no verbal a través de contacto físico y expresiones faciales animadas. Shamir y Otros (1998,63) añaden a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea, la realización de auto sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida.

### **Motivación Inspiracional/Intelectual**

Bass y Avolio (1995,63) definen como “inspiracional la conducta del líder que estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales”. Los mismos autores proponen en su modelo de estudio, que un líder inspiracional; es aquel que posee una serie de elementos que influyen en la transformación de sus seguidores, es decir, quien es capaz de realizar un esfuerzo extra para motivarlos a creer en una meta y no sólo en su persona. Según Vega y Zavala (2004,75), basándose en Bass (1985), el líder inspiracional desarrolla las siguientes conductas:

i) Dirección de Significado: El líder inspiracional debe entregar significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales como son el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

ii) Uso de Símbolos: Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos. Éstos además de ser objetivaciones de significado, actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformándolo en un todo coherente, ya sea, ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores. Es así como los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia como tales y las acciones que llevan a cabo. Los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas, y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.

iii) Manejo de Impresión: Los líderes inspiracionales realizan acciones destinadas a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuando son estimados por los demás y, por lo tanto, pueden conseguir mejor éxito influenciándolos. Una buena imagen, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores, lo que es el elemento esencial del Liderazgo Inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral. El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

iv) Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores: Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Para moldear las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionales hacen uso del Efecto Pigmalión (profecía auto cumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos. Adicionalmente, estos líderes utilizan la capacitación y el empoderamiento para aumentar las expectativas de los seguidores, con lo cual consigue mostrar a los seguidores como obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades, entrenándolos y apoyándolos. “Otro comportamiento que se manifiesta en

este tipo de liderazgo es la creación de una visión compartida, donde se pretende traducir intenciones en realidades a través de la entrega de visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo”. (Vega & Zavala, 2004, 77).

### **1.2.5 Liderazgo Transaccional**

Los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto, este estilo es equivalente a la recompensa contingente que se manifiesta cuando el Líder y el seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990, 106). Por otra parte, Luis y Pérez (2010, 82) citando a Bass y Riggio (2006) describe al liderazgo transaccional como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. Con estos antecedentes, Bass (1990) citado por Vega y Zavala (2004,106) plantea las siguientes fases del ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la completación de una tarea. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

En este proceso de intercambio de bienes tangibles e intangibles, el motor que mueve a un individuo hacia la acción depende de dos factores planteados (Bass, 1985) citado por Luis y Pérez (2010, 92): i) “De sus expectativas/probabilidades de que su esfuerzo se traducirá en un resultado; y, ii) Del mayor o menor valor personal que le otorgue al resultado.” En este sentido, el proceso transaccional inicia cuando el líder establece el rol que el subordinado debe desempeñar en la organización (le brinda un sentido de dirección) de esta manera el seguidor sabe qué y cómo realizar sus funciones que permitirán

incrementar la confianza y probabilidad subjetiva de éxito con el líder. Paralelamente el seguidor adquiere un marco de referencia para otorgarle valor al resultado, para lo cual clarifica la forma en que la necesidad será satisfecha como intercambio por el cumplimiento de la tarea. Bass (1985). A continuación, se discuten los factores que componen el refuerzo contingente necesario para la eficacia transaccional, en el cual se incluyen recompensas y castigos que sirven de motivadores aplicados en función de lo que se espera alcanzar.

### **Recompensa Contingente**

La recompensa o reforzamiento contingente según Bass y Avolio (1994) citado por Luis y Pérez (2010, 94) mencionan que la eficacia del líder depende de los mecanismos auxiliares de motivación utilizados, es decir, que en esta dimensión de liderazgo existe una relación de desempeño/recompensa, en el cual el líder determina cuales son los pasos a seguir y el desempeño del subordinado se adecua a la necesidad del mismo.

Davis y Newstrom (2003) citado por Luis y Pérez (2010, 19) aseguran que la motivación es producto de tres factores: “valoración de la recompensa designada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

En este contexto, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas se establecen a corto plazo de manera que representen pasos pequeños que poco a poco van aumentando su progreso; en este contexto la retroalimentación positiva debe realizarse en la medida que las metas son alcanzadas, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo. Por lo expuesto anteriormente, la recompensa contingente según Bass (1985) citado en Vega y Zavala (2004,108) planteó un modelo de relación entre el Reforzamiento Contingente Positivo y Aversivo y sus resultados, donde se manifiesta que la Recompensa Contingente (Positiva), el líder estimula al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado, mediante el reconocimiento público por desempeño sobresaliente, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, etc. Por otra parte, la Recompensa Contingente Aversivo, el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos y considera que debe actuar con rapidez para modificar y cambiar la conducta del seguidor, señalando qué hacer y cómo hacerlo.



## **Dirección por Excepción**

La Dirección por Excepción se refiere a las medidas correctivas que toman los líderes únicamente cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño; lo cual se convierte en el reforzamiento aversivo contingente, porque los líderes intervienen sólo cuando algo va mal; consecuentemente entregan el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario. Al respecto, Bass y Avolio (1995) clasifican este componente en activo y pasivo.

La Dirección por Excepción Activa se manifiesta cuando el líder monitorea el desempeño del seguidor y toma acciones correctivas cuando el seguidor se desvía de lo esperado, de esta manera concentra su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones a lo esperado. La respuesta del líder ante la falla de su colaborador puede abarcar varias opciones, desde la absolución del error y la explicación de cómo enmendarlos; este procedimiento siempre va acompañado de la aclaración de las metas y de la animación por alcanzarlas. Por otra parte, el líder puede actuar sancionando la falla y el fracaso del subordinado, mediante reprimendas, penalizaciones económicas y de tiempo, y que puede llegar incluso a la expulsión del individuo del lugar de trabajo.

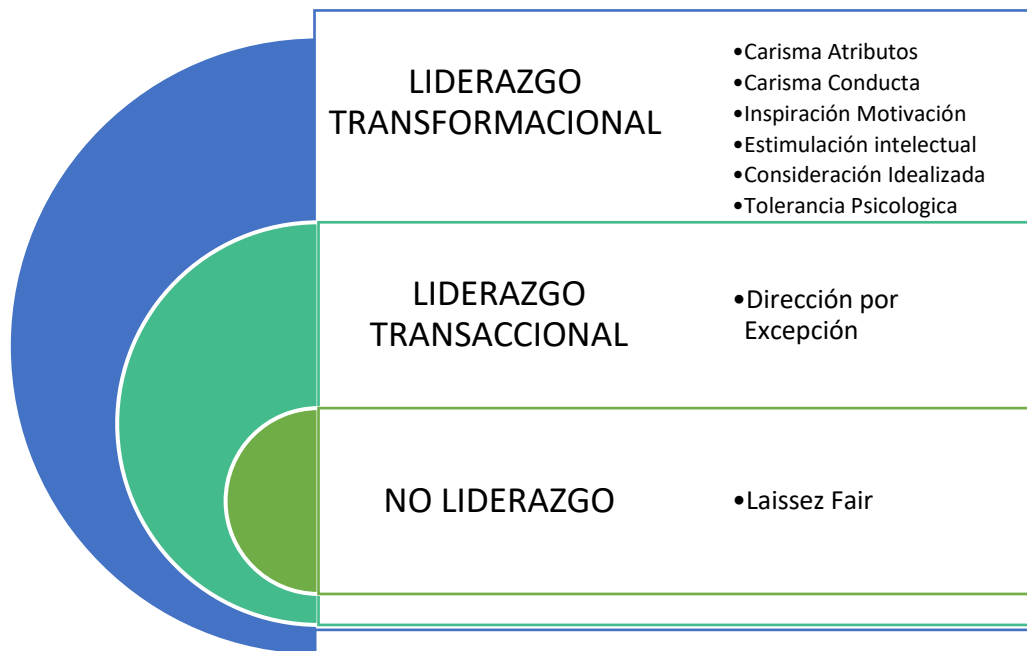
La recompensa contingente adquiere mayor efectividad en el proceso de respuesta del líder ante las fallas del subordinado, en contraste con la dirección por excepción, la penalización y el reproche, las cuales pueden incluso disminuir la productividad laboral del subordinado.

La Dirección por Excepción Pasiva se refiere a la intervención del líder al final de proceso, es decir cuando se alcanzaron o no las metas, de esta forma el líder está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien; a diferencia de la Dirección por Excepción Activa donde el líder es vigilante y no se centra en buscar solo el error del seguidor, finalmente los Bass y Avolio (1995) manifiestan que conforme la evolución de este modelo la Dirección por excepción pasiva en una subescala del Liderazgo Pasivo Evasivo a continuación descrito (Vega y Zavala, 2004, 115-117).

### **1.2.6 Liderazgo *laissez faire* (pasivo)**

El término francés “*laissez faire*” se traduce al español como “*dejar hacer*”, adaptándose a esta teoría como la ausencia de liderazgo; por efectos de traducción se lo identificará como *Pasivo*. Se caracteriza cuando el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo. Posee como único componente a la “Dirección por

excepción pasiva” donde se evidencia que no existe acompañamiento durante el desempeño del subordinado y no existe una retroalimentación adecuada.



Elaboración propia

Figura 2. Liderazgo

### 1.3 Importancia del Liderazgo en las organizaciones

El manejo de las empresas y de sus grupos de trabajo a lo largo de la historia han sido escenarios analizados, a fin de plantear modelos de dirección que permitan la competitividad, calidad de servicios y sustentabilidad de las organizaciones, en este sentido para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo dependen del liderazgo. Por este motivo, la importancia del liderazgo radica en su gestión; sus prácticas y procedimientos definen las respuestas acertadas y significativas que elevan el valor corporativo, el controlar resultados, resolver problemas y el enfrentar el cambio y complejidad por los niveles de competitividad define a esta práctica como una acción fundamental para el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

### 1.4 Ventajas del liderazgo

Una persona quizá sea un dirigente eficaz buen planificador y administrador, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la revolución, pero carente de las habilidades

administrativas para canalizar el potencial de sus equipos de trabajo. Bajo lo descrito podemos contemplar al liderazgo como la fuerza motora que genera valor agregado para una acertada gestión, sus ventajas se visualizan cuando una organización contempla al liderazgo como el factor capaz de generar estrategias, construir cultura corporativa, definir objetivos, generar conductas y canalizar competencias de alto desempeño, convertir a la organización con una unidad con capacidad de aprendizaje continuo, es así que Peter Senge popularizó el término “organizaciones que aprenden” describiendo a aquellas organizaciones como aquellos lugares en los que las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean y visualizan, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de pensamientos y estrategias donde las aspiraciones colectivas pueden manifestarse libremente, y donde las personas están continuamente aprendiendo a aprender junto a los demás.

Con lo expuesto se considera que un adecuado liderazgo es aquel que se adelanta al futuro, que tiene la capacidad de administrar varias habilidades y competencias para plasmar su camino y estrategia, sea un liderazgo formal o informal, lo que se hace o deja de hacer es determinante en la vida diaria de una organización sea en términos de rentabilidad y competitividad las decisiones de sus líderes representaran a corto o largo plazo la estabilidad de la organización.

Existen un sin número de teorías sobre estilos de dirección o liderazgo, al fin se considera que quien es un líder crea su propio estilo sumando a su perfil varias características que se ajusten al entorno, espacio y tiempo en el que debe plantear una estrategia de negocio o resolver un conflicto, así como cuando debe reinventar su cadena de valor y generar un plus diferenciador o buscar nuevos nichos de mercado para hacer frente a una crisis.

El liderazgo en su expresión más amplia debería ser explotado como ventaja competitiva mediante el cual se pueda posicionar a las organizaciones con una estrategia clara y planificada que permita la completa armonía entre redito económico, competitividad y sustentabilidad empresarial.

## **1.5 La sustentabilidad**

El desarrollo económico es el principal objetivo de las organizaciones siendo el mayor desafío de las mismas al enfrentar condiciones internas y externas de definen su camino financiero, dentro de este contexto tanto organizaciones privadas como gubernamentales han buscado a lo largo de la historia soluciones para este fin; en este sentido han tratado de sumar esfuerzos, socializar buenas prácticas mediante convenios u acuerdos

que visualicen posibles directrices a seguir en busca de permanencia y rentabilidad. Al respecto se citan algunos acontecimientos principales que han visualizado a la sustentabilidad empresarial como una práctica históricamente investigada.

En el 76 se adoptó un compromiso importante en el ámbito político para promover en entre los países miembros de la OCDE, dichas acciones se denominaron “Directrices para empresas multinacionales”, estos lineamientos abarcan estándares que las organizaciones pueden adoptar gradual y voluntariamente en donde se realizan recomendaciones de conductas empresariales responsables en una amplia gama de ámbitos sociales, ambientales tales como derechos humanos, condiciones de trabajo, dichos aspectos tienen el objetivo de garantizar las actividades de las organizaciones que estén alineadas a las políticas gubernamentales en donde surge el contexto de buena gobernanza, a fin de fortalecer las bases de confianza entre organizaciones y la sociedad en la que realizan operaciones.

Sin embargo la sustentabilidad adquiere mayor notoriedad a partir de los 90 con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) que se dio lugar en Rio de Janeiro en 1992 a fin de promover políticas de desarrollo sostenible; de los acuerdos más destacados tenemos la Agenda 21, siendo un programa de acción bastante ambicioso que pretendía a escala global establecer un modelo de desarrollo combinando métodos de protección del medio ambiente, justicia social y eficiencia económica.

En 1999 se firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, compuesto de diez principios cuyos ejes dentro de la comunidad organizacional abarcan temáticas de derechos humanos, relaciones laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción, su mayor ventaja es la globalidad de su aplicación al ser mundial promueve un marco referencial de actuación común de las empresas en los diferentes países, a la par esta iniciativa es flexible y posible de adaptar a las necesidades particulares de cada empresa.

La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas en el 2000, donde se abarco al desarrollo sostenible que considera el respeto a la naturaleza y la responsabilidad como factores en común y alineados como valores para las relaciones internacionales en el siglo XXI; posterior podemos citar a la cumbre de NNUU para el cambio climático en 2009, es así que podemos decir que la sustentabilidad es materia de análisis y discusión a nivel mundial, cada nación y dentro de ella cada organización ha tenido un marco referencial en el cual basar su gestión a fin de perdurar en el tiempo, las cumbres, convenios y acuerdos han servido como plataforma para incorporar la idea de sustentabilidad en los planes acción de cada organización, por lo menos de las que quieren ser competitivas y perdurar a largo

plazo, permitiendo el desarrollo armónico entre todos los componentes (económico, social, ambiental y organizacional).

En un principio, la sustentabilidad se concibe como la permanencia de recursos naturales a largo plazo a fin de que las futuras generaciones puedan utilizarlos. Aunque esta idea no está restringida a la permanencia de recursos naturales, pues también enmarca el uso apropiado de recursos humanos, sociales y financieros. Así encontramos que la sustentabilidad es “La capacidad de sostenimiento es la actividad máxima que puede mantener un sistema sin degradarse en el largo plazo” (Oxford University Press, 1987).

La sustentabilidad es un concepto muy amplio, pero para entender su relación con la competitividad establecida por un adecuado liderazgo, podría enmarcarse partiendo de la premisa de que la sustentabilidad empresarial concibe el uso y aprovechamiento estratégico de los recursos y capacidades basadas en hechos tangibles e intangibles que le permiten a la empresa permanecer a lo largo del tiempo. Estos conceptos están soportados por los recursos naturales y capacidades según Stuart Hart, así como por las conocidas hipótesis de los recursos y capacidades de la empresa de Jay Barney, que sugieren que los recursos y las capacidades de una empresa generan valor en tanto sean valiosos, raros, inimitables y adaptables a la organización, en un contexto puramente empresarial. Más aún, la sustentabilidad corporativa va de la mano de la generación e implementación de acciones estratégicas que procuren valor económico, social y medioambiental en el largo plazo. Sin embargo, la visión de sustentabilidad aislada de la visión de liderazgo genera en la empresa una percepción de altos costos y alta inversión. El problema parece ser que la implementación de una estrategia de sustentabilidad podría generar costos mayores que los costos de operar sin un sentido de sustentabilidad, afectando así a la generación de valor. Pero es ahí en donde está la clave, la otra cara de la moneda del valor: una visión sustentable de negocio le permite a la empresa no sólo ver hacia el futuro, sino también establecer las bases y los lineamientos necesarios para la permanencia de la empresa en el futuro.

La empresa que no considere que las preferencias de los individuos cambien conforme a los atributos del producto, está destinada al fracaso. Los beneficios percibidos de los consumidores representados por las preferencias de los individuos son una variable clave de las acciones estratégicas de sustentabilidad. En nuestros días, las preferencias de los individuos por productos sustentables van en aumento y, en consecuencia, la demanda de bienes y servicios con atributos sustentables, inclusive a precios mayores, sugiere mayores ventas. La reputación que obtiene una empresa sustentable se convierte en un activo intangible que se refleja en una capacidad valiosa, rara y hasta inimitable.

Los costos promedio, por otro lado, también pueden ser clave en las estrategias sustentables. Al definir que la sustentabilidad requiere de una visión en el largo plazo y el uso eficiente de recursos y capacidades en el tiempo, si la empresa quiere cuidar o mejorar los beneficios percibidos, debe entonces trabajar con los recursos que tiene en el momento, es allí donde surge el obstáculo de la sustentabilidad, como equilibrar la necesidad de las empresas para subsistir financieramente, cuando los recursos son limitados y se debe establecer acciones que implican una inversión tanto en la implementación de tecnología, en formación del talento, y en proyectos que respondan a las necesidades de sus stakeholders; una de las respuestas puede ser la vinculación entre sistemática y armónica entre sustentabilidad y competitividad marcada por la toma de decisiones.

Las organizaciones son clave para la economía mundial y el análisis sobre su cometido ha cambiado significativamente. La antigua teoría de que su única necesidad era producir ganancias a sus accionistas no ha resistido la teoría de los stakeholders. Según esta la actividad de la empresa afecta a varios actores de la sociedad y por ende el impacto de su accionar debería ser considerado en sus estrategias (González, 2017, pág. 45).

Con el pasar del tiempo y la necesidad de que cada empresa integre en su gestión, nuevos aspectos de la sociedad surgen las características de una “empresa sustentable”: armonización, unión de objetivos sociales y medioambientales, financieros cuya gestión se orientada a las necesidades internas y externas de los grupos de interés, (Tschandl y Zingsheim, 2004). De este modo, se puede decir que la sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial y los objetivos que se tienen a nivel global para la contribución de las organizaciones en el desarrollo sustentable.

Cómo hemos mencionado, por el crecimiento de las sociedades nuestro sistema de producción es complejo, por lo tanto, su trayectoria es siempre hacia la transformación. Esto plantea un cambio de enfoque bastante importante para nosotros ya que tenemos una tendencia a pensar en la permanencia de las cosas, es aquí donde cabe el principio de magnitud de la transformación que como menciona Folke “la magnitud de una transformación en las condiciones ambientales e infraestructurales no depende tanto del agente impactante o disparador, sino de las condiciones previas en las que se encontraba el sistema” (University Press, 2001).

Es indispensable al realizar un análisis de las empresas sustentables tomar como base la gestión integral y multi-factorial, que junto con un liderazgo significativo, son elementos responsable de lo que sucede en las organizaciones.

Con esta visión podemos vincular la comprensión del giro del negocio, el cual es necesario para identificar aspectos que benefician a la empresa y sus grupos de interés más cercanos y también reconocer los impactos que genera su acciona, y así identificar las alternativas para minimizar sus impactos en el entorno, en caso de que estos fueran negativos, con el afán de buscar que las relaciones y el control de los impactos se den de una manera sistémica y global, es decir sin pensar únicamente en lo local sino en el mundo en general (Vallaey, 2008, 51).

Hoy en día las instituciones sociales que mayor impacto tienen son las empresas ya sean sus correctas o inadecuadas prácticas, las mismas inciden significativamente en el sistema económico, natural y social de las naciones; estas al producir bienes o servicios a menor o mayor escala influyen también en el comportamiento de las economías, grupos sociales y ecosistemas.

La transparencia y las acciones de anticorrupción son también acciones de sustentabilidad, como lo son los derechos humanos, los derechos laborales, los salarios justos, la equidad de género y un sinnúmero de acciones que las empresas pueden utilizar a su favor para diferenciarse y generar mayor valor. Sin duda esta amplia participación e influencia implica un mayor nivel de responsabilidad sobre el estado actual y futuro de sus prácticas, pues esta visión permitirá la evolución para dejar de ser organizaciones tradicionales y pasar a organizaciones inteligentes fundamentadas en tres principios: pensamiento sistémico, sentido de comunidad y estrategia de largo plazo (Olcese, 2009, 34); solo de esta manera se podrá alinear los intereses corporativos con las exigencias exógenas del contexto actual.

Parte esencial de la sustentabilidad empresarial se determina mediante la acertada identificación de los grupos que tienen relación con ella; estos pueden ser de gestión, estructurales y complementarios

**Estructurales:** Aquí enmarcamos a aquellos que tienen que ver con la generación, creación y posicionamiento estratégico de las empresas, es decir sus propietarios, accionistas o socios claves.

**De gestión:** Se los define como la columna transversal en la gestión de la compañía, en su crecimiento, en su consolidación y en su progreso. Así tenemos a empleados, clientes, proveedores, reguladores.

**Complementarios:** son aquellos que mediante su participación influyen en un alto grado respecto del reconocimiento y credibilidad de las organizaciones. Aquí definimos a las comunidades locales, autoridades, medios de comunicación, entes de control, entre otros.

Las organizaciones sostenibles deben interiorizar valores y principios a través de una visión sistémica que implique tres dimensiones la Económica, la Social y Ambiental, mimas que les permitirán ser sustentables en el tiempo y a la vez responder a las demandas actuales, que exigen de las empresas un alto grado de comunicación de sus impactos no financieros.



Figura 3. Organizaciones sostenibles

Fuente: Azapagi & Perdan, 2000. Elaboración: Propia

Cada círculo representa uno de los tres pilares en los que se apunala el concepto de sustentabilidad: aspectos económicos, aspectos medioambientales y sociales. Para conocer el nivel de sostenibilidad de una organización, es necesario disponer de parámetros que permitan cuantificar de manera cuantitativa y objetiva el valor agregado y peso que tiene cada una de las dimensiones en la organización.

Los sistemas de indicadores de la sostenibilidad funcionan como una herramienta que permite evaluar el grado de avance o el logro de las metas establecidas, así como también el asertividad de políticas de acción formuladas para el cumplimiento de éstas (Antequera y González, 2008), convirtiéndose así en una poderosa herramienta que permita a todos los interesados orientar sus decisiones hacia el logro del desarrollo sostenible.

“Los indicadores se constituyen en facilitadores del proceso de toma de decisiones. Ellos pueden ayudar a medir y calibrar el progreso hacia las metas de desarrollo sostenible.



Por otro lado, ellos pueden constituirse en verdaderas señales de alerta que prevengan daños económicos, sociales y ambientales” (ONU, 2001). Otras definiciones contribuyen a reforzar la idea presentada:

La dimensión económica, entendida clásicamente como el funcionamiento financiero, bajo el contexto de sustentabilidad se torna en la capacidad para contribuir al desarrollo económico en el ámbito de la creación de oportunidades; existe una amplia variedad de indicadores que han sido analizados y debatidos y llevan implantados hace tiempo como es el Return on Equity (ROE26) es un indicador muy utilizado para la comparación de la rentabilidad de empresas del mismo sector.

En este ámbito la gestión del negocio, la importancia del buen gobierno y el cumplimiento de la legislación son la base principal que sustenta el desarrollo de las organizaciones: El saber identificar y hacer frente a los riesgos del negocio, de los procesos, del sector son elementos que permiten definir la empresa como competente y con capacidad de poder sobrevivir.

El ámbito ambiental comprendido como relación armónica entre la actividad de la empresa y preservación de la biodiversidad de los ecosistemas, incluyen un análisis de impacto respecto de sus productos, consumo de recursos, generación de residuos y emisiones, su gestión y desarrollo de eco eficiencia, así como la información son elementos claves que ponderan a las organizaciones debido a que incluye en su gestión el respeto por el medio ambiente, en beneficio de un futuro; por ello también existen una gran cantidad de indicadores establecidos y reconocidos como los que aporta el estándar ISO-14000.

Sin embargo, en el ámbito social existen indicadores dispersos, debido a que se abarca una variedad de consecuencias sociales de la actividad empresarial en todos los niveles: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades locales y sociedad en general; por lo tanto, surge la necesidad de contemplar las tres dimensiones en un solo sistema de indicadores integrados que contemple los ámbitos mencionados.

Los indicadores incluyen ámbitos legales, de información respecto del cumplimiento de la ley, comunicación fidedigna, la presentación de información veraz de la gestión, calidad de procesos y productos de información relevante respecto de políticas de inversión en el ámbito ambiental y social, así como las condiciones laborales de los trabajadores, en cuanto a derechos humanos y respeto del medio ambiente, (Núñez, 2003, 47)

### **1.6 Importancia de la sustentabilidad en las organizaciones**

La sustentabilidad vista como un agente vertebral de la gestión empresarial fundamenta su importancia al ser un modelo que parte de la convicción para gestionar el desempeño económico, social y ambiental de alto beneficio para sus grupos de interés y generadora de valor para la empresa y la sociedad, a fin de crear una huella positiva y armónica con su entorno. Ayuda a identificar los riesgos, aprovechar las oportunidades e impulsar la productividad, así como generar patrones productivos y de consumo responsable asociados a la innovación en procesos y permanencia de las organizaciones en su contexto natural.

Por lo que podemos decir que la inversión en actividades de desarrollo sustentable tiene un impacto positivo en la creación de valor empresarial. En otras palabras, invertir en sustentabilidad tiene un retorno económico positivo para una compañía. Esta consideración, que por años fue sólo un imaginario, ha ido quedando parcialmente validada por estudios que dan cuenta de relación inversión-rentabilidad-permanencia. Un reciente estudio realizado por investigadores de Harvard y London Business School, comparó el desempeño financiero/contable y de capitalización bursátil de un portafolio de empresas que durante 18 años, entre el año 1992 y 2010, incorporaron políticas de sustentabilidad en su negocio, en comparación a otro grupo que no lo hizo, obteniendo como resultado que aquellas empresas que invirtieron en políticas sustentables lograron incrementar un resultado de 8 a 1 respecto de las empresas que no realizaron esta práctica.

Si a estas consideraciones le agregamos que existen actores del mercado de capitales que están invirtiendo activamente en empresas que demuestran interés por incorporar políticas de sustentabilidad en sus negocios, entonces tenemos como resultado que la sustentabilidad deja de ser un mito, y comienza a tener un impacto económico real en las empresas que son sujeto de estas inversiones. Cuando la sustentabilidad deja de ser un asunto novelesco y comienza a ser un buen negocio, los índices de sustentabilidad cobran fuerza, principalmente debido a que se crean instrumentos financieros y medio de inversión que sí consideran a las empresas destacadas en este ámbito y hacen de ellas un referente.

### **1.7 Responsabilidad Social y Sustentabilidad empresarial en el Ecuador**

En Ecuador las organizaciones a nivel nacional caminan a un nuevo contexto dentro de su vida institucional con respecto a la Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial, al hablar de este tópico, en varias ocasiones las empresas lo ven como un tabú que lentamente se va desarrollando, las empresas han empezado a cambiar su manera de ver a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pasando de ser unas empresas con prácticas de

beneficencia a empresas comprometidas con sus grupos de interés, manteniendo una estrategia que perdurará a lo largo de su vida institucional con una misión y visión clara e integral dentro de cada giro del negocio.

Podemos nombrar a la Fundación Esquel Ecuador como pionera en la promoción de la RSE que desde 1998 junto a otras organizaciones del país y el Synergos Institute de Estados Unidos, dan los primeros pasos en la creación del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres) constituyéndose como ONG en 2005, cuyo objetivo es promover entre sus miembros y en la sociedad ecuatoriana la aplicación de políticas, conceptos y prácticas de responsabilidad social para alcanzar el desarrollo sostenible del Ecuador, siendo miembro de la Red Continental de Forum Empresa (Viteri, 2010).

La Constitución de la República del Ecuador, promueve las iniciativas de RSE, misma que fue modificada el año 2008, con el único fin de validar todos sus artículos dentro del régimen del Buen Vivir (Viteri, 2010), convirtiéndose en una base legal para que se pueda implementar RSE en el país, contemplando los ámbitos de Derechos humanos y derechos laborales.

Como se ha mencionado la RSE en el Ecuador, es un concepto relativamente nuevo, pero algunas empresas en el país lo han tomado de tal manera que se ve como un acto filantrópico, como tal ayudan de una manera desinteresada a la comunidad a través de la entrega de ayudas monetarias, bienes o servicios.

De acuerdo con la publicación del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) llamada El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial menciona que en el país las empresas consideran que la eficiencia, productividad y rentabilidad son importantes, pero al mismo tiempo reconocen que es necesario actuar con responsabilidad y sostenibilidad, es decir maximizar los beneficios económicos y contribuir al bienestar de la comunidad y sociedad, simultáneamente (Social, 2015)

### **1.8 Influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad empresarial**

Al hablar de estilos de liderazgo y su impacto en la sustentabilidad se debe considerar que hablamos de personas, con características intrínsecas y la clasificación de aquellos estilos corresponde a la forma de como ejercen o han adquirido la capacidad de dirigir, influenciar y/o desarrollar a las personas de su entorno y así la consecución de estrategias y objetivos que permiten la sustentabilidad empresarial basada en las decisiones dentro del contexto interno de cada organización en términos financieros, sociales, ambientales y de gestión.

Al referirnos de influencia del liderazgo en términos financieros podríamos determinar la incorporación de aspectos sociales, éticos y medioambientales en conjunto con los monetarios en la toma de decisiones de inversión, a lo que se le denomina Inversión Socialmente Responsable el cual se rige por un análisis riguroso tanto positivo como negativo de los factores sociales, financieros y ambientales cuya armonía suman valor al giro del negocio y validan la atribución del líder en la ejecución de sus responsabilidades. En términos ambientales podemos partir de que las empresas que fusionan transversalmente a la sostenibilidad de por si generan un bien mayor, ya que involucran en sus procesos de producción de bienes o servicios conceptos de cuidado y protección ambiental incursionando e innovando con productos, metodologías y maquinaria amigable con el entorno, minimizando su posible impacto negativo, sin perder la visión de competitividad, permanencia y utilidad financiera.

De igual manera en términos sociales la evidencia de sustentabilidad se marca por los grupos de interés los cuales refieren la medición entre necesidades, cuidado y economía, siendo aspectos relevantes las decisiones enmarcadas a la atención interna y externa de los grupos sociales, establecidos con estándares laborales, relaciones comunitarias, generación de valor en ejes de inversión como educación, salud, vivienda, economía familiar que permiten el desarrollo integral de las zonas de influencia.

Al mencionar liderazgo podemos enmarcar la responsabilidad que contraen las empresas u organizaciones con la sociedad en su conjunto, por lo que podemos definir clases de responsabilidad en la que quien dirige establece las modalidades de ejecutarlas y potencializarlas a fin de mantenerse en el mercado y generar valor que lo diferencie, así tenemos:

1. **Responsabilidad económica:** Las empresas como instituciones de valor son entes económicos, cuya producción de bienes o servicios tiene como primer compromiso el generar beneficio económico, lo que implica maximizar las ventas y minimizar los costes.
2. **Responsabilidad Legal:** Las empresas al estar constituidas bajo normas propias de cada estado posee una estructura jurídica, en donde nace la importancia del cumplimiento de una serie de leyes que no sólo regulan el mercado, sino que son las responsables de impulsar gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de las organizaciones.
3. **Responsabilidad Moral:** Podemos definirla como el ámbito que contempla las expectativas y obligaciones sobre las que existe un acuerdo entre los diferentes

grupos de interés sean que consten o no por las leyes y cuyo cumplimiento por parte de las organizaciones es un supuesto esperado por los diferentes actores implicados. Son requerimientos sociales y ambientales que no se han convertido en ley o que no pueden poseer una forma jurídica por no tener una medición objetiva y cuantificable.

- 4. Responsabilidad filantrópica:** Podemos definir a este nivel en el que las conductas no son exigibles ni controladas por entes gubernamentales, al contrario, son conductas deseables, con las que las organizaciones se comprometen con la sociedad a través de su cooperación en causas de interés para grupos vulnerables, problemáticas sociales, en programas de soporte al desarrollo local y regional, entre otras acciones. Sin embargo, no “sería inmoral si las organizaciones no lo hicieran, pero son elementos que se incorporan la gestión social uno de los pilares de la sustentabilidad.

Con estos antecedentes, el líder debe ser capaz de administrar efectivamente el capital humano en una organización, siendo un requisito primordial su capacidad para identificar el potencial de cada persona, conducir sus emociones, identificar sus fortalezas para desarrollarlas y sus debilidades para contrarrestarlas y finalmente ser capaz de gestionar su motivación con lo que hace, este requisito va siendo más exigente en la medida que su posición directiva asciende en la organización.

Las organizaciones se encuentran en un entorno de transformación global que requiere una gestión centrada en las personas que fomente su capacidad creativa, innovadora y de pensamiento, y favorezca su adhesión a un propósito, pues son los seres humanos quienes le damos sentido y vida a una institución, desencadenando en el ámbito organizativo la necesidad de generar valor para fidelizar y mantener el mercado, por tal motivo las organizaciones han visto en la Gestión de Recursos Humanos la herramienta más eficaz para el logro de objetivos y la respuesta viable frente a las necesidades actuales del contexto.

Cuando hablamos de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos lo concebimos como aquella administración que tiene por finalidad: planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos que permitan la selección, el desarrollo, promoción y permanencia del Talento Humano conformando un todo ordenado y coherente con interacción mutua para el logro de los objetivos establecidos en cada nivel organizativo, si bien es cierto desde hace varios años se ha hablado de las competencias que deben desarrollar

las personas en su contexto laboral. Cuando hablamos de competencias, hablamos de aprendizaje y esto implica la adquisición de conocimientos, que en su concepción positiva generan un cambio conductual frente a una determinada situación.

Según Boyatzis (1992:32) “las competencias se definen como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de una persona.

Una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros), para responder a situaciones complejas; realiza actividades según criterios de éxito específicos logrando los resultados esperados.

“Según las investigaciones realizadas, existe una correlación positiva entre el grado de humanización de las organizaciones y su capacidad de adaptabilidad y agilidad, el compromiso organizacional, la competitividad y sostenibilidad de las compañías. Es decir, las organizaciones más avanzadas al poner en el centro a las personas son más ágiles, capaces de adaptarse al entorno, y más sostenibles, lo que genera un impacto positivo en sus resultados tanto de gestión como de productividad”, (María Sánchez, Fundación más humano, 2019)

Por su parte, Luis Fernando Rodríguez, CEO y responsable de personas y equipos en Watch&Act, subraya que “solo desde la firme apuesta por humanizar la empresa y poner la dignidad de la persona en los modelos de gobernanza y toma de decisiones estratégicas es posible construir una cultura adaptativa que dé respuesta a los retos del entorno, de esta manera evidenciamos que el capital humano se manifiesta como un elemento diferenciador que genera competitividad como pilar fundamental de una organización.

## **1.9 La gestión del talento como eje diferenciador de las organizaciones**

La Gestión de Recursos Humanos tiene su origen en la administración a través de la coordinación y dirección del personal, fueron Taylor y Fayol quienes pusieron las bases de la administración, puesto que el contexto de la época industrial exigía se normara el trabajo debido a la complejidad de los procesos productivos, frente a esta necesidad en 1960 surgen métodos legales para la defensa del trabajador, lo cual en un inicio se creía que era lo único a considerar respecto a la relación laboral, pero a medida del desarrollo en la década de los 70 se establece la importancia de implantar una serie de principios para la buena práctica de

la normativa legal, como contra parte a esta realidad surge la administración de recursos humanos.

Las organizaciones como huellas digitales, son siempre singulares, cada una posee su propia historia, canales de comunicación, procedimientos, filosofía y mitos, que en su totalidad constituyen su cultura y las hace únicas e irrepetibles.

De ahí el cambio que es la única cosa inmutable involucrando elementos tangibles e intangibles de la dinámica organizacional, que definen su conjunto de creencias y comportamientos generalizados, permitiendo adoptar una cultura que se refleja como esencia de la misma y la define como tal involucrando aquellos componentes humanos, tecnológicos, sociales, económicos, políticos, estructurales que definen la transformación en el tiempo y espacio de las organizaciones, así tenemos:

### **Estructurales**

Es así que Agustín Reyes Ponce, define a la Organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Agustín Reyes Ponce, 2008)

Al establecer a la organización como una estructura, las posibilidades de cambio se ven limitadas, puesto que se tiende a sesgar elementos fundamentales como son los seres humanos como entes proactivos de transformación, esta visión mecanicista que estandariza los procesos y sistematiza el trabajo deja de lado el ámbito social y humano de una organización.

Cada cambio debe estar acompañado de una oportunidad válida para actuar y por un líder comprometido, sino se dan ambas circunstancias los esfuerzos por cambiar al final tienden a desvanecerse. (Michael N, Kennedy, 2007, 32)

Si bien es cierto la estructura de una organización es fundamental, la misma siempre debe incorporar aspectos de carácter humano no por ser clientelista, sino porque su esencia se basa en la dinámica de los grupos humanos, somos nosotros quienes creamos, modificamos, mejoramos, ingerimos en el cambio o nos oponemos a él.

### **Humanos**

Sin menospreciar estos modelos estructurales mecanicistas, podemos encontrar visiones como la de Joseph L. Massie, quien establece a la organización como la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Apegándose a la concepción de Antanas Mokus quien habla sobre el cambio a través de los generadores del mismo es decir el establecimiento de valores, principios y finalidades que puedan establecer una identidad organizacional basada en propósitos, relaciones y capacidades existentes dentro del orden instituido (Antanas Mokus,2001,15).

La esencia organizacional tiene como pilar el empoderamiento y desarrollo de todos los miembros como entes generadores y positivos, que son generadores de cambio ya que estos actúan de manera integrada con su personalidad, valores y concepciones del mundo

Esto se vuelve fundamental para llevar a cabo un proceso de transformación con una cultura de involucramiento, participativa y consciente como lo manifiesta el caso de Lucent Technologies “Estoy firmemente convencido de que si usted no tiene a todos a bordo no va a conseguir llegar hasta allí, estará navegando oblicuamente. Tiene que lograr que la nave cambie de rumbo, conseguir que todos muevan los remos y avanzar contra viento y marea.” (Jay A. Conger ,Gretchen M,Spreitzer y Edward E, 2000, p 61)

### **Sociales**

Las organizaciones también reaccionan ante presiones sociales y lo que hoy se conoce como responsabilidad social de las empresas como manifiesta Walter W. Powell “hemos confirmado un importante supuesto de la teoría institucional, el cual afirma que las organizaciones responderán a las presiones sociales que surjan de la sociedad en general y harán elecciones estratégicas sobre esa base” (Walter W. Powell y Paul Dr Maggio, 1999, p381)

Al ser la sociedad un ente dinámico, es también quien ejerce influencia y determina en un alto porcentaje los lineamientos, estrategias posibilidades y dificultades de cambio, puesto que define las necesidades y son las organizaciones quienes deben estar acorde a ellas con la finalidad de satisfacerlas y satisfacerse a sí mismas. Por lo tanto podemos establecer a la sociedad como ente proactivo que otorga posibilidades de cambio al generar iniciativa, establecer retos, generar desarrollo integral y dificultades cuando sus paradigmas se anteponen a sus requerimientos.

### **Político**

Es indispensable señalar un rumbo, la credibilidad viene de creer, de dar fe y eso significa tener por cierto una cosa (...) la credibilidad no se dará sino se sustenta en la ilusión de que todos los miembros de una organización por encima de las fuerzas internas y externas deben tener coherencia (Leonardo, Schvarstein, 1998, p 396)



En muchos de los casos no existe conexión y la credibilidad se transforma en una imagen sobrepuesta, podemos mencionar que el factor humano es indudablemente quien genera el cambio, por lo cual se transforma en agente clave para el proceso.

Uno de los pilares fundamentales que forman el espíritu de la organización son las personas cada una de ellas con sus respectivas características y comportamientos originados en su educación, formación y experiencias que han ido formando en ellas modelos en las maneras de relacionarse y comportarse.

Con lo antes expuesto entiendo a la organización como un sistema conformado por personas que unen sus esfuerzos para conseguir objetivos en común y que determinan su dinámica orientada a sus necesidades intrínsecas, por lo tanto es indispensable identificar en el contexto la necesidad de gestionar el recurso humano desde una perspectiva de cambio que se adapte a los entornos cambiantes deviniendo este cambio como "Un esfuerzo: planeado, que cubre la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento y formación de sus integrantes potencializando sus individualidades.

Por ello considero y estoy segura que el pilar fundamental de una filosofía de transformación se basa en ser humano por ser agente de su propio cambio siempre que se le permita la capacidad de empoderamiento y autorregulación, es quien define, estructura, canaliza, visualiza, mantiene y ejecuta todo tipo de acciones.

“Tomando en cuenta que todo comportamiento o actuación se emprende y lleva a cabo por las personas para cubrir intereses propios, ideales o materiales (...) Se entiende que todos los actos y decisiones están compuestos por elementos que determinan el accionar de los individuos dentro de una organización en un determinado contexto y tiempo” (Rogers y Agarwala-Rogers, 1980)

Es así que cada uno de nosotros creamos nuestra propia interpretación, somos entes activos con roles asumidos o asignados y dentro de una organización somos el motor, por ello cada uno crea una visión de lo que es real fusionando los pensamientos, sentimientos y motivaciones del ser como individuo y grupo.

Las personas cada una de ellas con sus respectivas características y comportamientos originados en su educación, formación y experiencias que han ido formando en ellas modelos en las maneras de relacionarse y comportarse, tales paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Al margen de ellos no podemos actuar con integridad. (Stephen R Covey, 2000, p 38)

Por lo tanto la gestión de Recursos Humanos debe enfocar los nuevos desafíos que exige el desarrollo actual, contribuyendo en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión, el desarrollo del talento humano y el cambio en la cultura corporativa, de forma que favorezca a la consecución de los objetivos planteados.

Es así que el desarrollo de las personas es el proceso que refleja resultados tangibles en la organización, puesto que se capacita y desarrolla en conocimientos y comportamientos, para desempeñar exitosamente un cargo, generando una cultura de aprendizaje, la cual incentive la creatividad, flexibilidad y la adquisición de nuevos desafíos.

Por lo tanto el desarrollo de personas tienen como finalidad mejorar el desempeño de los distintos ocupantes, este proceso permite marcar la diferencia entre organizaciones por la calidad del talento humano que se obtiene con su aplicación; para esta finalidad de acuerdo a Spector, el proceso presenta los siguientes factores que se debe considerar en su aplicación: Actividades claves, competencias requeridas del cargo, estrategias formativas y lineamientos estratégicos.

De acuerdo a los autores de HayGroup, en base al modelo del iceberg se considera a las habilidades y conocimientos como los factores a ser formados mediante la capacitación y a las actitudes, valores, rasgos y motivos a ser desarrollados mediante planes y programas específicos.

El desarrollo de personas centra su aplicación en la evolución de la persona en el puesto y su aplicación está definida por ser a corto, mediano y largo plazo, apuesta a la mejora continua y se enmarca dentro de la planeación estratégica, solo a través del desarrollo es posible modificar el perfil de competencias de una persona, en lo referente a los comportamientos que le acercaran al mejor rendimiento en su puesto.

Los beneficios del desarrollo se plantean en dos ámbitos, el de los empleados y el de la organización, puesto que a los primeros permite desarrollar nuevas habilidades y competencias, aumenta su empleabilidad, alcanzan mejores resultados en sus puestos, se abre la oportunidad de promociones y ascensos; y para la organización se logra mejoras en el desempeño a corto, mediano y largo plazo, se detecta el potencial, disminuye la rotación, se incrementa el know-how y permite tener un factor diferenciador.

Por lo tanto la función de recursos humanos se convierte en el motor de la competitividad de la empresa, “al ser un todo consciente de la importancia de captar, retener y desarrollar a los mejores trabajadores, técnicos y directivos” (Chiavenato, 1986)

Al hablar de desarrollo de personas Martha Alles, se refiere al proceso que inicia identificando el talento individual para potencializar y así reunir un conjunto de

competencias que aportan directamente a la evolución de las personas y de las organizaciones a las cuales pertenecen.

Mediante estos enfoques y pautas podemos concluir que la importancia de desarrollar al Talento Humano radica en identificar y potencializar el talento estableciendo planes de desarrollo integral en las organizaciones, los cuales sean capaces de posibilitar las bases organizativas para el perfeccionamiento de los procesos, además de permitir identificar no sólo déficits individuales sino también necesidades de desarrollo de la organización que implicará actuar a diferentes niveles, a la vez admite afrontar el desarrollo como un proceso dentro de la Gestión de RR.HH. evaluando el desempeño y potencial, utilizando para esta finalidad diferentes metodologías como coaching individual, mentoring y trabajo en grupos.

Así también favorece el enriquecimiento en y del puesto, como fuente de desarrollo, así como los movimientos horizontales, cada vez más frecuentes en organizaciones .respondiendo: como manifiesta Gómez “a las realidades y necesidades de la empresa y sus colaboradores en específico y transformándose en la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral que debe desarrollar toda organización que aspire a ser competitiva en el nuevo milenio” (Gómez, 1998)

Al respecto se puede mencionar que un líder debe ser capaz de gestionar no únicamente situaciones de índole operativa y/o administrativa, sino también intervenir en las relaciones y comportamientos humanos, siendo necesario el establecimiento de relaciones de confianza con la gente que dirige, para lo cual debe saber escuchar y persuadir en forma convincente; entre otras habilidades generará impactos positivos en su equipo de trabajo, como la generación de entusiasmo y espíritu de colaboración para el cumplimiento de las meta organizacionales

Las empresas, compañías y organizaciones en general poseen un elemento común y diferenciador todas están integradas por personas que constituyen su equipo humano técnico-profesional, administrativo- operativo. Los medios técnicos, informáticos y las infraestructuras son importantes, pero en definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas para las que trabajan. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa.

Por lo tanto, no es exagerado afirmar que el bien más apreciado de las empresas es el talento de las personas. Y el contexto actual, globalizado a nivel de economía, finanzas, mercado y tremendamente competitivo no ha hecho más que reforzar el valor de las personas, convirtiéndolas en el elemento que, a la hora de la verdad, marca las diferencias

Las organizaciones son más efectivas si gestionan su capital humano con un carácter estratégico, con el objeto de incrementar su valor, eficiencia y lograr su misión a través del desarrollo de las personas y su alineamiento alrededor de valores con una visión compartida y conjunta.

No podemos negar que sin productos adecuados ninguna empresa puede sobrevivir; como también sin tecnología y sistemas perfectamente alineados, no llegamos a nuestros clientes objetivo; o que sin una planificación y difícilmente podríamos plantear la permanencia, lo que nos lleva a concluir que la gestión de los procesos, la de los clientes, la estrategia, entre otros, son muy importantes en las empresas. Pero todo eso solo es posible si contamos con empleados cualificados, motivados, implicados, comprometidos con el presente y el futuro de las compañías, y en ese punto, en la gestión de esos elementos intangibles asociados a las personas, la función de las direcciones de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la definición, aplicación y control de las políticas y tácticas que facilitan ese compromiso imprescindible de las personas de la empresa.

### 1.10 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos, se refiere a la administración de las políticas, prácticas y sistemas que influyen en la conducta y desempeño de las personas, su esencia radica en el empleo efectivo del capital humano con la finalidad de mejorar el desempeño y el éxito de la organización, mediante un conjunto de decisiones que permitan alinear la gestión del departamento a la estrategia organizativa.

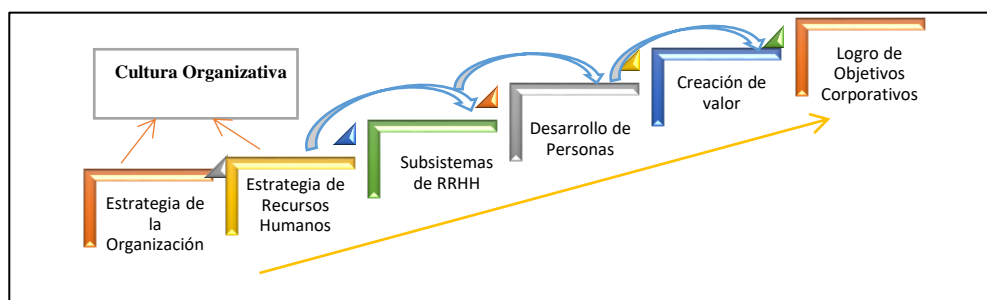


Figura 4. Estrategia de Recursos Humanos Alineados a la Estrategia Global

Como podemos ver en la (Graf. 2.1) es indispensable que la Gestión de Recursos Humanos se incorpore en la estrategia de la organización para crear, difundir y dinamizar la cultura empresarial, ya que como mencionan Kotte y Heskett en su libro *“Cultura de Empresas y Rentabilidad”* (1992), “la cultura organizativa es una variable que impide,

permite o rechaza la implementación de la estrategia”( HayGroup, 2006, p 106) puesto que sus elementos conforman la esencia y reflejan el comportamiento de las organizaciones.

La cultura se transforma en un espacio que potencializa el desarrollo de las personas y genera valor en los procesos para la consecución de los objetivos; frente al reto de la creación de valor para la satisfacción de la comunidad empresarial, es indispensable la incorporación de las competencias del capital humano a los procesos que generan bienes y servicios.

Por tal motivo es indispensable crear una cultura de Gestión por competencias para una acertada implementación, ya que los componentes culturales influyen en el éxito o fracaso de dicha implementación y delimitan la estrategia organizacional.

### **1.11 Las competencias como eje transversal generador de valor**

Como lo manifiesta Spencer y Spencer, competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer, Lyle M. Y Spencer, *Signe* , 1993, p 87)

De acuerdo a la metodología de HayGroup, “las competencias constituyen la base de la gestión integrada de Recursos Humanos” (HayGroup , 2006, p 798), puesto que permiten identificar aquellas características que diferencian a unos trabajadores de otros y las cuales los hacen exitosos en sus puestos de trabajo, también logran generar un mismo lenguaje organizativo, porque determina aquellas competencias genéricas que se quiere potencializar y reconocer dentro de la cultura, a la vez posibilita la evaluación técnica mediante herramientas adecuadas y lo más importante permite el desarrollo de los talentos, ya que al identificar dichas características se las puede gestionar.

Es de esta manera que el capital humano como eje transversal, generan valor a la gestión involucrándose en todos los subsistemas, procesos y por ende en la cultura, con la finalidad de ser el pilar de las organizaciones y cuya gestión permite el logro de los objetivos, identificando aquellas características necesarias para marcar la diferencia, que aumentan la capacidad de respuesta ante las exigencias del contexto en base a criterios medibles y cuantificables, es así que las empresas que brindan servicios de remediación ambiental por su giro del negocio cuentan con personal técnico capacitado y exclusivo para la entrega de sus servicios, profesionalizándolo dentro del sector ambiental, petrolero e industrial.

## **1.12 Influencia del Liderazgo en la Gestión del Talento Humano**

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se refiere a la administración de las políticas, prácticas y sistemas que influyen en la conducta y desempeño de las personas, su esencia radica en el empleo efectivo del capital humano con la finalidad de mejorar el desempeño y el éxito de la organización, mediante un conjunto de decisiones que permitan alinear la gestión del departamento a la estrategia organizativa.

El enfoque tradicional de recursos humanos estaba determinado por ciertas variantes tales como: Prioridad de los recursos financieros, y bienes, poca importancia del cliente interno y externo, baja competitividad e informática insipiente.

Debido a lo cambiante del mercado y la visión orientada al cliente surge el nuevo enfoque de recursos humanos, con la finalidad de responder al contexto; las personas pasan de ser una fuerza de trabajo a entes dinamizadores generadores de valor con capacidad para desarrollarse, los intereses son compartidos entre la empresa y sus trabajadores ya que deben responder al desarrollo y productividad, el entrenamiento y el desarrollo se implementa en todos los niveles de la organización en donde existe mayor énfasis en la calidad total a la hora de entregar bienes y servicios.

Frente a este panorama Recursos Humanos deja de lado el enfoque operativo y nace la visión de socio estratégico de la organización , permitiendo la planificación y gestión de los sistemas de apoyo que logren identificar, retener y desarrollar a aquel talento humano que genera valor a la organización, a esto podemos llamar Gestión de Talento Humano, pero para esta finalidad debemos concebirla como un sistema integrado que fusione a todos los subsistemas e involucre a las competencias como eje transversal.

### **1.13 Ventajas de la Gestión por competencias**

La gestión por competencias ofrece una visión en la cual prima el factor humano, en donde cada individuo aporta con sus mejores cualidades personales y profesionales, transformándose en una ventaja competitiva y propia de cada organización.

Al implementar una Gestión por Competencias existen varias ventajas, como lo señala Lucia y Lepsinger, facilita la flexibilidad al cambio, alinea el comportamiento y estrategia a los valores organizativos, asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas ligadas a un desempeño exitoso y maximiza la productividad.

De igual manera basándonos en la metodología HAY GROUP podemos identificar varias ventajas de la gestión por competencias, ya que permite alinear la gestión de recursos humanos con la estrategia de la organización, logrando una planificación a largo plazo; logra identificar y definir las conductas exitosas que requiere cada puesto de trabajo mediante perfiles de cargos; obtiene que la organización en su totalidad se oriente a resultados y viva su quehacer inmerso en una cultura de competencias, posibilitando el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo.

#### **1.14 Liderazgo y competencias como eje transversal de la sostenibilidad de Talento Humano**

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano convirtiéndolo en el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que al visualizar el recurso humano como parte esencial, significa valor económico para las empresas y para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión humana por competencias ya que desde estos se pueden vincular los dos puntos de vista, el recurso económico y el recurso humano que antes se creían nada relacionados. Como lo manifiesta Spencer y Spencer, competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” Spencer, 1993

Las competencias proveen descripción en términos de comportamientos, de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño de alto valor en cada cargo de la organización, el modelo de gestión por competencias se basa en la calidad y disposición del equipo humano en la cual se aprovecha y potencializa aquellas características que proyectan el éxito individual y empresarial.

De acuerdo a la metodología de HayGroup, “las competencias constituyen la base de la gestión integrada de Recursos Humanos”, HayGroup, 2006; esto que permiten identificar aquellas características que diferencian a unos trabajadores de otros y las cuales los hacen exitosos en sus puestos de trabajo, también logran generar un mismo lenguaje organizativo, porque determina aquellas competencias genéricas que se quiere potencializar y reconocer dentro de la cultura, a la vez posibilita la evaluación técnica mediante herramientas adecuadas y lo más importante permite el desarrollo de los talentos, ya que al identificar dichas características se las puede gestionar.

Es de esta manera que las competencias como eje transversal, generan valor a la gestión involucrándose en todos los subsistemas, procesos y por ende en la cultura, con la finalidad de ser el pilar de la gestión de recursos humanos para el logro de los objetivos, identificando aquellas características necesarias para marcar la diferencia, que aumentan la capacidad de respuesta ante las exigencias del contexto en base a criterios medibles y cuantificables evidenciando la capacidad de liderazgo en su ejecución.

Con lo antes expuesto podemos vincular los estilos de liderazgo predominantes en cada organización con la sostenibilidad de la gestión del Talento Humano, determinando que por el core business de las empresas de estudio el capital humano marca la diferencia por su especialidad, técnica y ejecución de los diversos proyectos, en donde es fundamental gestionarlo de manera idónea mediante un liderazgo en acción; así tenemos:

**Plusambiente** con su estilo de liderazgo transformacional el cual predomina caracteriza a la gestión del talento humano bajo esquemas de obtención de resultados basados en el conocimiento, desarrollo y retención de personas, con lo que podemos establecer que existe la gestión de subsistemas fortalecidos que permiten dicha misión; así tenemos:

### **Reclutamiento y Selección**

El proceso empieza con el reclutamiento en el cual se identifica la aparición de una vacante, a partir de esta premisa se establece las condiciones de contratación, medios y presupuestos, transformándose en la etapa inicial del proceso, como siguiente paso identificamos a la selección, a la cual reconocemos como el pilar fundamental de la Gestión del Talento Humano, pues mediante este proceso la organización logra atraer talento de manera que se consiga vincular a trabajadores que reúnan las características necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Es de trascendental importancia el hecho de tener planificado cual es el proceso a través del cual se va a seleccionar el personal, diversos autores plantean que dichos procesos deben estar alineados y responder a los objetivos ya que como menciona Shein “La organización es un plan de actividades humanas que no empiezan a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles” Edgar Schein 1992; para esto necesariamente es indispensable conocer las características del



puesto de trabajo y el aporte cualitativo y cuantitativo que tiene para la empresa la eficacia del desempeño del mismo

### **Descripción de cargos.**

La descripción de cargos es el primer escalón que se debe implementar cuando hablamos de gestión de competencias, puesto que este proceso hace posible la implementación de las competencias en los demás subsistemas de Talento Humano. Es mediante la descripción de cargos que podemos definir el alcance, ubicación, contenido funcional, interrelación, jerarquía, requisitos propios de cada cargo y toda aquella información relevante que la organización estime pertinente.

De acuerdo a Bemis, Belenky y Soder, 1983, “se considera a la descripción de cargos como un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”

Con esta visión podemos comprender que hace, como lo hace, para que y cuál es la importancia de cada cargo en el contexto organizativo, se analiza el contenido de la actividad más no las características del ocupante.

La descripción de cargos permite el reclutamiento, movilidad interna, valoración de puestos, sirve además para la implementación de políticas de compensación y el desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño.

### **Evaluación de Cargos**

La valoración de cargos empieza con el análisis y descripción del puesto, e incluye la relación de características por algún sistema que permita determinar el mérito relativo de las tareas o grupos de trabajo.

De acuerdo a los autores de HayGroup (2006), la valoración de cargos persigue los siguientes objetivos: Proporcionar datos que determinan el valor relativo del puesto, orientar en la selección, promoción y capacitación del personal, permitir la administración de salarios, aportar datos para medir costos del personal y aclarar funciones y responsabilidades.

La Valoración de cargos no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que enjuicia o aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario, es indispensable recalcar que se evalúa el cargo y no al ocupante.

## **Evaluación del desempeño**

Según Spencer y Spencer que definen la evaluación del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para: Definir responsabilidades y expectativas, establecer las metas y objetivos para un determinado período, brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado y evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño, evalúan la función de los estándares de actuación en el trabajo, mediante esta herramienta las organizaciones buscan reforzar las conductas.

De acuerdo a HayGroup 2006, “la evaluación del desempeño es un proceso de mejora continua de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento de objetivos”. Por consiguiente es un proceso que genera dinámica y beneficia a otros subsistemas.

## **Comunicaciones**

La comunicación en la organización se ha transformado en una herramienta estratégica, ya que las empresas conformadas por grupos humanos requieren de este medio para contactarse, mantener un flujo de información interna y resolver conflictos; se convierte en un espacio de concertación e involucramiento de todos los niveles de la organización.

Debemos considerar que existe comunicación interna y externa, frente a las cuales se debe manejar un criterio de armonía y equilibrio.

Según C. Regouby, “existen cuatro factores necesarios para una óptima estrategia de comunicación. Así tenemos el discurso de identidad, que permite diferenciarla del resto de organizaciones, el discurso de personalidad que básicamente es una comunicación de marca, el discurso de hechos que informa sobre las actividades y productos de la empresa y el discurso de cultura que comunica los valores organizativos.

Bajo esta perspectiva podemos considerar a la comunicación, como el canal más apropiado para transmitir los componentes de la cultura, así como los procesos, convirtiéndose en una herramienta dinamizadora que genera participación colectiva.

## **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo de las personas es el proceso que refleja resultados tangibles en la organización, puesto que se capacita y desarrolla en conocimientos y comportamientos, para desempeñar exitosamente un cargo, generando una cultura de aprendizaje, la cual incentive la creatividad, flexibilidad y la adquisición de nuevos desafíos.

La capacitación y desarrollo tienen como finalidad mejorar el desempeño de los distintos ocupantes, de acuerdo a Spector, el proceso presenta los siguientes factores que se debe considerar en su aplicación: Actividades claves, competencias requeridas del cargo, estrategias formativas y lineamientos estratégicos.

De acuerdo a los autores de HayGroup, en base al modelo del iceberg se considera a las habilidades y conocimientos como los factores a ser formados mediante la capacitación y a las actitudes, valores, rasgos y motivos a ser desarrollados mediante planes y programas específicos

### Plan de Carrera

El plan de carrera es considerado como un proceso propio de la organización, al hablar de planes de carrera estamos considerando a la organización como un todo, en donde se analiza la estructura, la definición de los niveles de responsabilidad y la definición de los roles, puestos y espacios organizativos. Así tenemos varios conceptos que nos permiten tener una visión más amplia del proceso.

Proceso por el cual se llega a describir el mapa de carreras que conecta los distintos puestos de trabajo, que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada empresa Werther, 1999.

Procesos propios de la organización, mediante los cuales se cubren los puestos de la misma con la máxima eficacia y se garantiza un adecuado revelo de los niveles críticos de la organización HayGroup 2002.

### 1.15 Estrategia y Competencias

La fusión de la estrategia con las competencias busca fusionar a la estrategia del negocio con los comportamientos requeridos para obtener valor y resultados. Así tenemos que la estrategia de la gestión de recursos humanos es el conjunto de decisiones que se adoptan para asegurar la máxima contribución de las personas a la misión de la organización. Lo que se vincula directamente con un liderazgo transformacional.

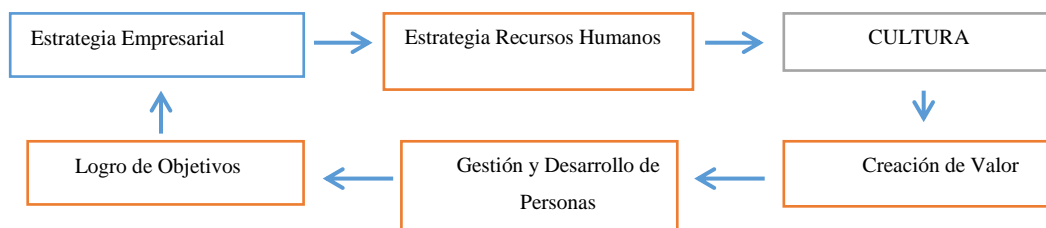


Figura 5. Flujo de Estrategia y Competencia

Con respecto a **Corena** y su estilo de liderazgo transaccional el cual predomina tenemos que sus características se vinculan con subsistemas de Talento Humano, mismos que permiten establecer los recursos, su idoneidad en donde prima la existencia de una relación costo-beneficio, así tenemos el subsistema de reclutamiento y selección al igual que se presenta en Plusambiente, adicional al cuál por sus características se suman el subsistema de remuneraciones, bienestar servicios y beneficios.

### **Remuneraciones**

La remuneración constituye la base de la relación laboral, es un factor económico y social, puesto que responde a las necesidades de cada trabajador y marca los lineamientos de la empresa en relación a su política salarial, la remuneración es parte de un proceso que busca entre sus actividades, unir la estrategia del negocio con los comportamientos requeridos para obtener valor y resultados.

De acuerdo a Werther, existen varios objetivos que persigue la administración de remuneraciones, entre los más importante. Adquisición de personal calificado, retención del personal actual, garantizar la equidad, alentar el desempeño, controlar costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia de la administración.

Con respecto a este proceso existen varios enfoques, los cuales han analizado la relación de la remuneración con la motivación de las personas, ya que se mostraba como una herramienta eficaz de satisfacción de necesidades de acuerdo a la pirámide de Maslow (seguridad, status y sociales).

Por otra parte de acuerdo a Frederick Hertzberg, considera a la retribución no solo como un elemento motivador, sino claramente como un elemento de insatisfacción.

También podemos señalar lo contenido en el modelo de Motivaciones Sociales de McCLELLAND, que considera que la compensación puede encajarse con facilidad dentro del “motivo de logros, como contrapartida, y no como elemento de motivación en sí mismo, sino como parte de la fijación y superación de estándares, de la aportación individual y del reconocimiento del trabajo realizado.

De esta manera podemos definir al sistema de compensaciones como parte fundamental de la estrategia organizativa, ya que su influencia permite cambios conductuales que generan valor en los procesos, estructura y por consiguiente genera resultados frente a los objetivos de la organización.

### **Bienestar, Servicios y Beneficios**

El término Bienestar Social Laboral hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral

agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social.

El sistema de bienestar, servicios y beneficios tiene como finalidad dotar apoyar y fortalecer los demás subsistemas de recursos humanos, estableciendo políticas, herramientas y procesos que involucren y motiven al personal para que participen con eficacia y sustentabilidad en la construcción de la comunidad empresarial, buscando el desarrollo integral y la armonía del trabajador como ser humano, comprometiéndolo con el desarrollo y convivencia de la organización.

Este sistema se caracteriza por proporcionar parte de los elementos que conforman el clima organizacional, en busca del bienestar se implementan un sin número de procedimientos para mejorar y/o establecer la construcción del clima laboral, identificando las dimensiones que se relacionan directamente con el desempeño desde las motivaciones hasta los estilos de dirección, generando de esta forma productividad, rendimiento, rentabilidad y por consiguiente el logro de objetivos institucionales.

Al hablar de la empresa Pecs, el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo pasivo caracterizado por la falta de participación del líder donde se evidencia que no existe acompañamiento durante el desempeño estableciendo una administración de personal tradicional basada en el proceso contratación, pago de nómina, control de novedades, actividades operativas que no generan valor a la gestión del capital humano pues lo administran más no lo desarrollan.



## Capítulo segundo

### 1. Planteamiento del problema

Desde 1921, a lo largo de la Costa del Pacífico y de la Amazonía en América Latina, se efectuaron actividades de exploración y explotación petrolera y minera por parte de entidades internacionales.

Ecuador comenzó su explotación petrolera en la Península de Santa Elena y para el primer cuarto del siglo XIX, se efectuó sus primeras exportaciones. A partir de 1972, se inicia la explotación petrolera en el nororiente de nuestra región Amazónica, el país se convierte en el segundo productor en América del Sur e ingresa a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), manteniéndose en dicha organización hasta el 31 de diciembre de 1992 (Guillaume Fontaine, FLACSO 2003)

En esta actividad tuvo que atravesar varias consideraciones ambientales y sociales que en el transcurso de sus operaciones dejaron secuelas incalculables que se concretan en una deuda ecológica enorme hacia el planeta, pero sin la capacidad de respuesta de nuestra legislación y nuestras instituciones para frenar la voraz arremetida de esta actividad que está provocando una suerte de ecocidio sobre la fauna y flora nativa y una perjudicial situación de salud y bienestar sobre las comunidades que habitan las zonas concesionadas.

La sociedad ecuatoriana ha tenido y continúa con un crecimiento vertiginoso, los mercados competitivos y complejos conjuntamente con las sociedades con mayores demandas y necesidades, han delimitado el panorama de las organizaciones que generan bienes y servicios, sean públicas o privadas, se exige de ellas niveles óptimos de calidad y productividad, desencadenando en el ámbito organizativo interno la necesidad de generar valor para fidelizar y mantener su mercado. Frente a este panorama considero que los emprendimientos han evolucionado en los últimos años en el país, las empresas de servicios Ambientales han tenido un auge y mayor impacto en la sociedad dentro de los diversos contextos por la naturaleza de sus servicios, esto debido a los principios de sustentabilidad que el mundo está experimentando a través de varias prácticas, políticas y normativas que permiten visibilizarlos y cumplirlos.

El sector petrolero desde sus inicios previo a ser propiamente ecuatoriano, constituye una actividad de carácter eminentemente mundial en cuanto a la fijación de precios, diferenciales de productividad e inversión de la renta petrolera dicho sector ha sido

atravesado por un serie de dinámicas como la geopolítica mundial, la presencia de trasnacionales, mercados libres, entre otros que contrastan con los resultados económicos del resto de las ramas de la economía de Ecuador (Mateo, 2009). De acuerdo a la Constitución Política del Ecuador, el petróleo pertenece al conjunto de sectores considerados como estratégicos lo que le atribuye al Estado central, ejercer su plena propiedad reservándose el derecho de su administración, regulación, control y gestión, dentro de este escenario las organizaciones de remediación ambiental se enfrentan a una problemática para permanecer en el mercado, debido a que sus ingresos económicos vienen dados por el número de proyectos que puedan generar y considerando que su core business se encuentra ligado a la producción petrolera misma que en su mayoría está a cargo del Estado, desde el 2007 año en el que retoma las riendas de la explotación mediante sus empresas estatales, cambiando la tendencia marcada por una amplia presencia de empresas trasnacionales; sin embargo por varios factores como el incremento del gasto público, altos costos de industrialización, entre otros; el mismo ha tenido una contracción financiera y por ende el presupuesto destinado a remediar o descontaminar áreas se ha reducido o dejado de lado, mermando la economía de las empresas de remediación ambiental.

Por tal motivo las organizaciones han visto en el liderazgo la herramienta más eficaz para el logro de objetivos y la respuesta viable frente a las necesidades actuales del contexto, frente a esta realidad nace la necesidad de identificar ¿Qué características de los estilos de liderazgo influyen en la sustentabilidad de las organizaciones ecuatorianas de servicios de Remediación Ambiental?, con la finalidad de determinar el impacto que tienen los agentes directivos ecuatorianos en la consecución de un desarrollo económico, social, medioambiental y organizacional duradero, para de esta manera evidenciar las variables del liderazgo que perpetúan e influyen en la sustentabilidad.

Al respecto se establecen lo siguiente:

### **1.1 Formulación:**

¿Existe una relación entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad de las empresas de Remediación Ambiental?

### **1.2- Sistematización:**

¿Cómo influye el liderazgo en la sustentabilidad organizacional?

¿Cuáles son las variables del liderazgo que perpetúan la sustentabilidad?

¿Es conveniente enmarcar un estilo de liderazgo para conseguir la permanencia de una organización?



## **1.a) Una breve descripción del problema**

### **1.a.1 La selección del tema**

Influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad empresarial

### **1.a.2) La delimitación del tema**

- 1) El sujeto – Estilos de liderazgo, dimensiones y sustentabilidad
- 2) El objeto – Influencia del liderazgo en la sustentabilidad empresarial
- 4) El espacio– Empresa: Corena, Pecs y Plusambiente

### **1.b) Justificación de la investigación.**

Hoy en día entregar un servicio de calidad, al precio correcto, en el tiempo indicado al cliente, no es solo un indicio de éxito competitivo sino también la clave para la supervivencia organizacional; sin embargo, al tiempo que las empresas mejoran su capacidad de administrar, deben recordar que el verdadero desafío es combinar una sólida administración con un fuerte liderazgo y utilizar cada uno para equilibrar al otro.

En los últimos tiempos se han evidenciado cambios globales a nivel económico, social, político y ambiental, que de una u otra manera afectan el entorno empresarial, con la expansión de los mercados las economías son dependientes y susceptibles de crisis, lo que produce un alto índice de incertidumbre, por ello decimos que en la actualidad las empresas que triunfarán serán aquellas que logren anticiparse a tendencias de mercado y respondan rápidamente a necesidades de clientes cambiantes. (Stalk, Evans, & Shulman, 1992).

Por ello hoy en día la sustentabilidad empresarial ha cobrado mayor interés dentro de la administración, debido a la necesidad de las organizaciones para integrar en su gestión visiones globales que vinculen a la sociedad, con características de una empresa sustentable mismas que visualicen fusión de objetivos sociales y medioambientales, cuya gestión este orientada a los requerimientos de los grupos de interés.

La sustentabilidad empresarial es un nuevo paradigma en la gestión de las empresas. Es una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y de maximización de la rentabilidad (Wilson, 2003).

Bajo esta perspectiva resulta de gran interés determinar la influencia de los estilos de liderazgo y sus dimensiones sobre la sustentabilidad empresarial, a fin de evidenciar su interacción e impacto.

## 2. La pregunta central

¿En qué medida los estilos de liderazgo influyen en la sustentabilidad de las empresas de remediación ambiental: ¿Corena, Pecs y Plusambiente?

### OBJETIVO GENERAL:

- Identificar la influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad de las organizaciones.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los estilos de liderazgo para evidenciar su impacto sobre las organizaciones-
- Determinar los estilos de liderazgo y las dimensiones de la sustentabilidad para análisis y vinculación de variables.

## 2.1 VARIABLES

### 2.1 Variable Independiente

Estilos de liderazgo

### 2.2 Variable Dependiente

Sustentabilidad empresarial



Figura 6. Estilos de Liderazgo y dimensiones de sustentabilidad a ser investigadas y analizadas

Elaboración: propia

## 3. Marco Organizacional

Las empresas de estudio desarrollan sus operaciones en el sector hidrocarburífero y medio ambiental, Corena desde 1983, Pecs desde hace 30 años y Plusambiente desde hace 25 años, dichas empresas han evolucionado en la prestación de servicios generando líneas de negocio, como estrategia de sustentabilidad. El giro de negocio consiste en alquiler de equipos y en la ejecución de proyectos sobre remediación ambiental como la recuperación de piscinas de crudo, el tratamiento de aguas, el lavado de superficies contaminadas entre otros servicios que ofrecen soluciones efectivas a los clientes del sector.

### **Visión y Estrategia Corena**

La organización establece como una Empresa “líder en la erradicación de la contaminación ambiental, desarrollando e implementando productos y servicios que cuiden y restauren los pasivos ambientales, a través de nuevas tecnologías, herramientas flexibles para proteger la calidad ambiental y que fomenten en nuestros clientes y en las comunidades conciencia ambiental. Comprometidos a incrementar las competencias profesionales de todos nuestros colaboradores, cumpliendo con los altos estándares de seguridad y salud ocupacional, protección al medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes” a la vez establece su estrategia comercial mediante la implementación de nuevas líneas de negocio, implementación de tecnologías y la internacionalización de sus servicios mediante convenios de cooperación y expansión de sucursales con socios estratégicos.

### **Visión y estrategia de Plusambiente**

La organización se manifiesta como “una empresa de servicios ambientales, que brinda soluciones integrales para exceder las expectativas de nuestros clientes, con un alto compromiso social y un desarrollo armónico con el medio ambiente.

Sus principales estrategias están dadas por la satisfacción de sus clientes al ser parte de una solución ambiental posicionándose en el mercado y diversificándolo.

### **Visión y estrategia de Pecs**

La organización se manifiesta como una empresa que “Durante la siguiente década, ser la compañía líder en la provisión de servicios ambientales integrales; utilizando el capital humano; cumpliendo con la normativa vigente y respetando el medio ambiente”; implementando para ello estrategias como el desarrollo de tecnologías y sistemas de recuperación para la industria hidrocarburífera y la diversificación de sus líneas de negocio.

Lo mencionado lo podemos evidenciar en los siguientes gráficos que demuestran la implementación de tecnología, apertura de líneas de negocio, proyectos nacionales e internacionales.

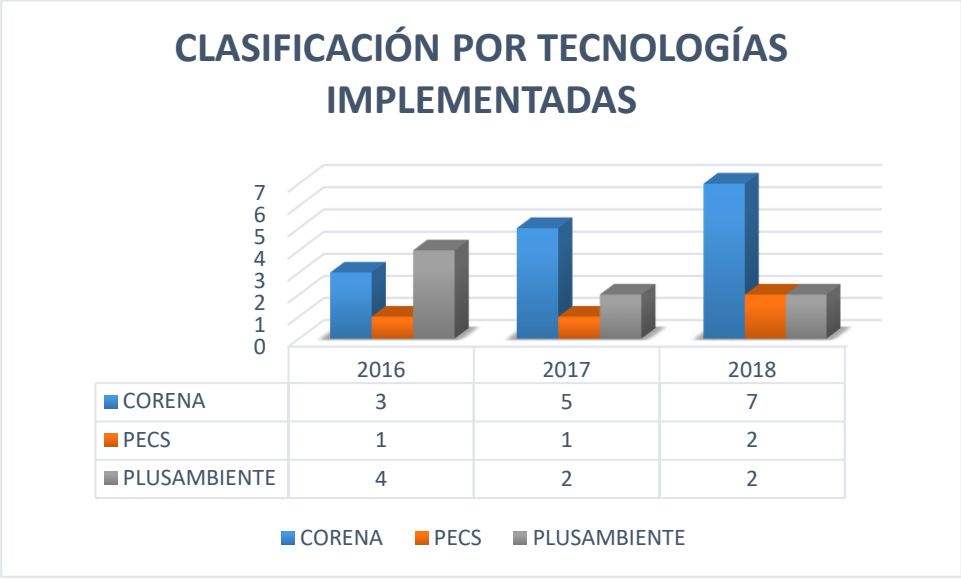


Figura 7. Clasificación Por Tecnologías Implementadas

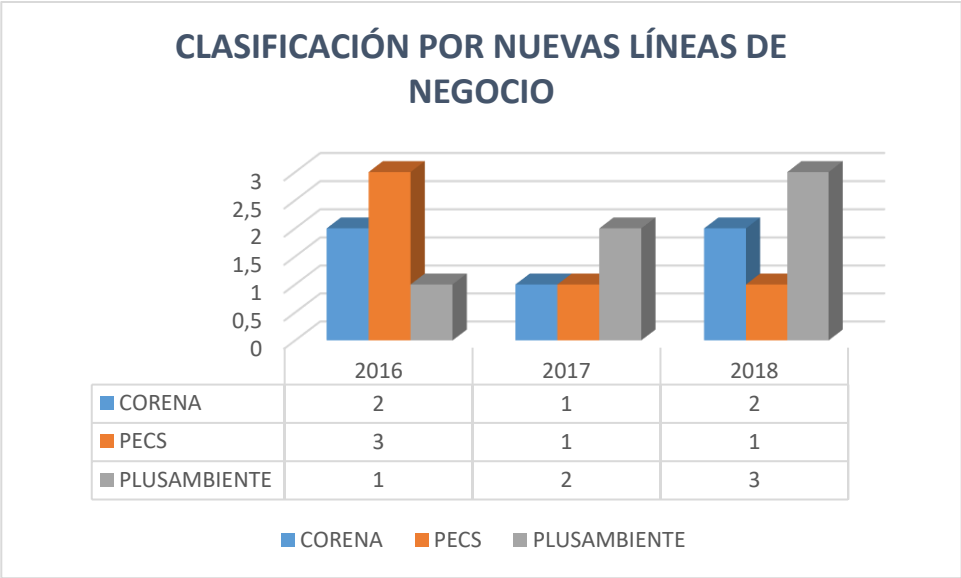


Figura 8. Clasificación por nuevas Líneas de Negocios

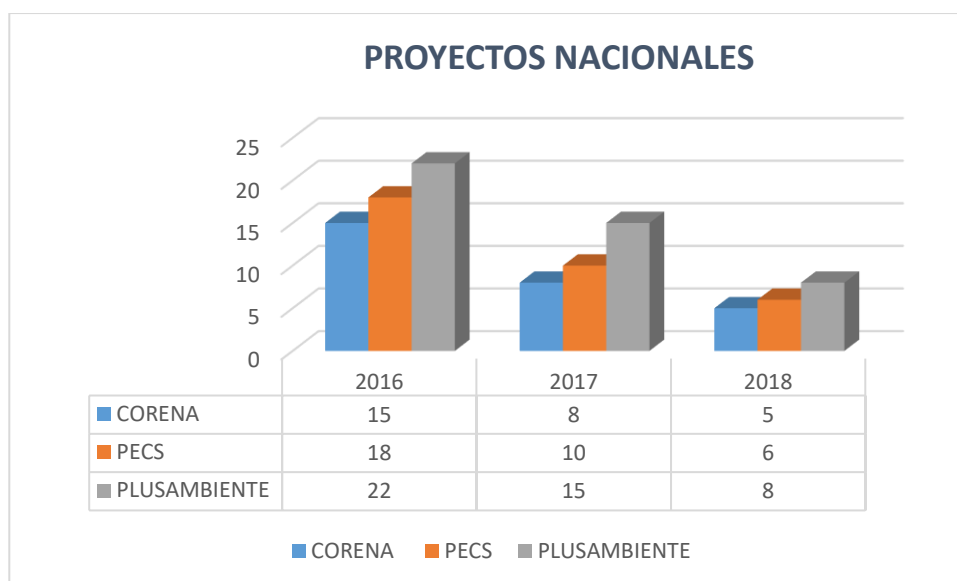


Figura 9. Proyectos Nacionales

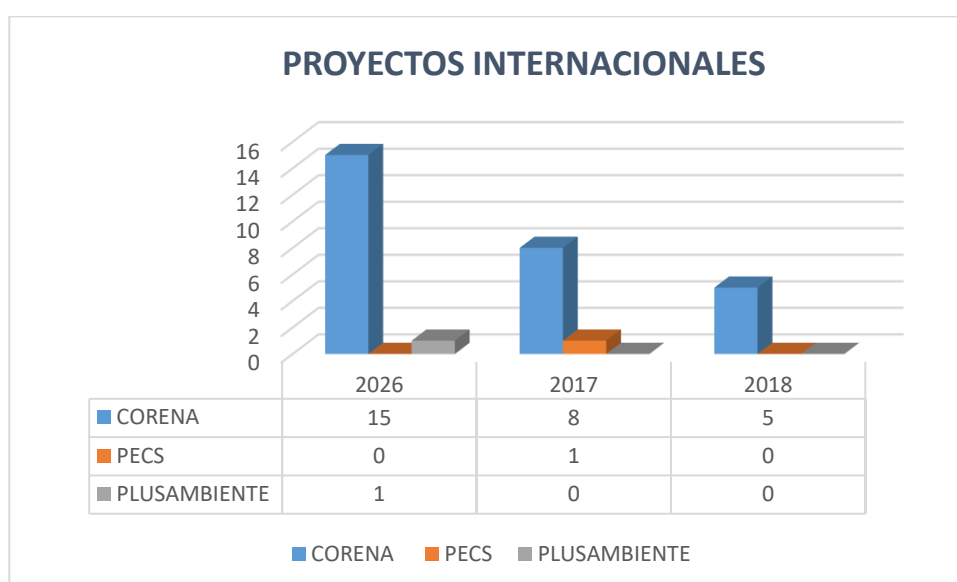


Figura 10. Proyectos Internacionales

#### 4. Enfoque metodológico

La presente investigación se establece como un estudio descriptivo correlacional cuyo objetivo es establecer la relación entre liderazgo y sustentabilidad empresarial para lo cual se ha realizado una investigación exploratoria de campo, misma que describirá las características del estudio, para así efectuar un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables en estudio.

#### **4.1. Tipo de investigación: exploratoria, descriptiva y correlacional**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado, en este caso la sustentabilidad empresarial ya que en Latinoamérica no ha sido explorado a profundidad (Samperrí, 2010,79). La investigación exploratoria permitirá aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuir con ideas respecto a la forma correcta de abordar la investigación en particular, en el contexto del desarrollo del liderazgo y como este incide en la sustentabilidad empresarial. El mismo autor (2010, 80) manifiesta que la investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan. Este tipo de investigación fue utilizada para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que interactúan en cada variable de estudio; por tanto, se buscará especificar las características del impacto de los estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad empresarial.

Por otra parte, esta investigación se ha considerado como asociación de variables (correlacional), al respecto Samperrí (2010, 81) manifiesta que estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio, en este sentido, en la presente investigación se correlacionará las variables en estudio, la independientes “estilos de liderazgo” y la dependiente “sustentabilidad empresarial”.

Finalmente, este estudio se considera de campo, considerando que es sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos (Cesar, 2007,45). La investigación de campo se realizó mediante:

- Entrevistas a los niveles de gestión de la estructura organizacional, para recabar los datos directos que permitan tener una información de primera mano respecto de los patrones de liderazgo y la sustentabilidad de organizaciones objeto de estudio.
- Se realizó encuestas y entrevistas al personal involucrado; mandos medios para identificar los estilos de liderazgo y entrevistas para las variables de sustentabilidad a las gerencias.
- Se analizó y recabó la información financiera, legal y de normativa interna que permita alimentar las variables de estudio y correlacionar su incidencia.

## 4.2 Técnica de investigación

Este tipo de investigación tuvo el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre las variables de estudio, basándose en documentos. En el presente trabajo se empleó una modalidad que abarca tanto la investigación bibliográfica como la de campo. Lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para la propuesta Proyecto Factible según la Asociación de Facultades de Filosofía y Ciencias de la Educación (2003,137): “Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos”, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para la investigación documental se recurrió a fuentes de información a través de:

- Información financiera como: presupuestos, estados de resultado, balances generales, registros contables.
- Fuentes internas como: manuales de procedimientos, políticas, reglamentos, auditorías, entre otros
- Recopilación de datos de libros, revistas, tesis y bibliografía soporte para esta investigación.
- Observación: Mediante esta modalidad se logró percibir la realidad del contexto en donde ocurren y se van presentando los hechos de las variables de estudio. Esta fue directa obteniendo información de primera mano y participativa mediante la integración al grupo de investigación.
- Entrevistas: Las entrevistas se realizaron mediante un proceso dinámico con los mandos medios y gerenciales, se aplicó esta técnica para constatar la realidad, el contexto en el que se desenvuelve la investigación y obtener información relevante respecto de las variables de estudio teniendo resultados cuantitativos y cualitativos de correlación.

## 5. Instrumentos de medición

### Cuestionario

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de cuestionarios diseñados para el estudio de cada variable, esta selección se fundamenta conforme lo manifiesta F. Javier Murillo 2010, “Se trata de un instrumento de recogida de datos consistente en la

obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cualitativo”, por este motivo, se lo considera como un instrumento acertado en relación con el tema a investigar.

Para la variable de liderazgo se estableció como instrumento el cuestionario Modelo de “Rango Total de Liderazgo” Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X versión apreciativa), el cual fue fundamentado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1990, dicho enfoque basa su metodología en tres pautas de los efectos del liderazgo político planteados por Paige (1979) citado por (Bass, 1985) los cuales describen:

a. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985) el cambio conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

b. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

c. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

Este modelo contiene tres dimensiones o estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el laissez faire; y se han convertido en uno de los modelos principales para estudiar el liderazgo organizacional

La última versión del cuestionario consta de 45 ítems que miden múltiples variables de los cuales 36 preguntas están dirigidas a la identificación de la frecuencia de la conducta con la que el líder actúa. El liderazgo transformacional tiene cinco subescalas, el transaccional tres subescalas y el laissez-faire o no liderazgo una escala. Los 9 restantes miden los resultados del liderazgo a través de tres escalas (Bass y Avolio, 2000).

**El Modelo de liderazgo Rango Total:** mide la percepción y los comportamientos exteriorizados por el líder y de sus efectos a través de comportamientos y actitudes de los seguidores. Cabe mencionar, que la actitud se entiende como una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos, en



este contexto las actitudes están relacionadas con el comportamiento que el sujeto mantiene con la relación al objeto al que hace referencia, por lo cual se puede decir que la actitud no es igual a conducta, sino un indicador de ésta. (Hernández y Otros, 1997).

### **Estructura y Puntuación del Cuestionario del Modelo de liderazgo Total MLQ**

Para la evaluación de actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría de Bass y Avolio (2000), los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra (Hernández y otros, 1994). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala: 1) Nunca, 2) Rara Vez, 3) Ocasionalmente, 4) A Menudo y 5) Frecuentemente, sino Siempre.

Como se mencionó la escala de Likert se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo, a las cuales se les ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Para obtener la puntuación final de cada factor de liderazgo, se suma el valor de las respuestas y se divide entre el número de ítems que lo integran; adicionalmente, en este cuestionario, a mayor puntuación mayor frecuencia del comportamiento. (Luis & Pérez, 2010, 175).

Para la variable de sustentabilidad se estableció aplicar el cuestionario del Instituto Ethos, creado en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos privados, el Instituto Ethos es un centro para la organización del conocimiento, el intercambio de experiencias y el desarrollo de herramientas que ayuda a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y profundizar su compromiso con la responsabilidad social y su desarrollo sustentable.

El Instituto Ethos tiene como objetivo difundir la práctica de la responsabilidad social corporativa, ayudando a las instituciones a:

- Comprender e incorporar progresivamente el concepto de comportamiento empresarial socialmente responsable;
- Implementar políticas y prácticas que cumplan con altos criterios éticos, contribuyendo al logro del éxito económico sostenible a largo plazo;
- Responsabilizarse de los afectados por sus actividades; demostrar a sus accionistas la relevancia del comportamiento socialmente responsable para el retorno a largo plazo de sus inversiones;

- Identificar formas innovadoras y efectivas de trabajar en asociación con las comunidades para construir un bienestar común; prosperar, contribuyendo al desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

### **Indicadores Ethos para negocios sostenibles y responsables**

Los indicadores son fundamentales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos, generar procesos de mejora continua y perpetuar la permanencia. (Pérez, 2002).

En las organizaciones se ha implementado diversos tipos de indicadores que permiten evidenciar la gestión e impacto de las actividades, así tenemos Indicadores de gestión empresarial, indicadores de gestión de desempeño, indicadores económicos, entre otros. En RSE se siente la necesidad de implementar indicadores que sirvan como fuentes de resultados para la toma de decisiones en empresas que desean realizar cambios en su forma de actuar ante el entorno social y natural en el que se desenvuelven.

Al implementar indicadores en materia de RSE se puede conocer el impacto positivo o negativo que tiene la empresa al realizar su actividad, lo que va de la mano con el estilo de liderazgo que cada organización manifieste pues las estrategias, toma de decisiones y desarrollo están dadas por quien lidera dichas organizaciones.

Los Indicadores Ethos son una herramienta de gestión que tiene como objetivo ayudar a las empresas a incorporar la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en sus estrategias comerciales a fin de que sus organizaciones sean sostenibles y responsables en el tiempo.

La generación actual de Indicadores Ethos, presenta un nuevo enfoque para la gestión empresarial y busca integrar los principios y comportamientos de RSE con los objetivos de sostenibilidad, basados en un concepto empresarial sostenible y responsable su enfoque tiene una mayor integración con las pautas de informes de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), el Estándar de Responsabilidad Social ISO 26000 y el Carbon Disclosure Project (CDP) entre otras iniciativas.

El cuestionario se agrupa en 7 dimensiones, valores, Transparencia y Gobierno Corporativo Público Interno Medio Ambiente Proveedores Consumidores y Clientes Comunidad, Gobierno y Sociedad; Las dimensiones se dividen en temas inspirados en el estándar ISO 26000, que a su vez se despliegan en subtemas y luego en indicadores.

El contenido de los Indicadores Ethos preserva la estructura que los consolidó como una herramienta de aprendizaje: analizando problemas de profundidad, problemas binarios y problemas cuantitativos. Cada indicador consta de estos tres tipos de preguntas.

### **Indicador de Profundidad**

Este tipo de indicador permite evaluar la etapa actual de gestión de la compañía respecto a determinada práctica. Está representado por cuatro cuadros contiguos presentando etapas de determinada práctica, cuyo nivel de desempeño evoluciona de la primera a la cuarta etapa.

### **Indicadores Binarios**

El segundo tipo de indicadores se compone de cuestiones binarias (sí o no) y cualifican la respuesta elegida en el Indicador de Profundidad. Contiene elementos de validación y profundización de la etapa de responsabilidad y sostenibilidad identificada por la compañía y contribuye a la comprensión de las prácticas que deben incorporarse a la gestión de los negocios.

### **Indicadores Cuantitativos**

El tercer tipo de indicadores propone el relevamiento sistemático de determinados datos. Se pueden evaluarlos según series anuales y cruzarlos con otros datos. Esa estructura permite que la compañía planee el modo de fortalecer su compromiso con la responsabilidad y sostenibilidad. La disposición en escala de los indicadores de profundidad provee parámetros para los pasos siguientes. Señala, junto con los indicadores binarios y cuantitativos, directrices para el establecimiento de metas de perfeccionamiento en el universo de cada tema.

En ambos casos, los cuestionarios se encuentran elaborados por las escalas y subescalas de las variables a investigar; que como se ha mencionado, han sido cuidadosamente estudiadas y validadas en otras muestras de estudio, además poseen respaldos que avalan su autenticidad, por tanto, no se debiera desconfiar de los resultados.

## **6. Técnicas y procedimientos de recopilación de información**

En el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ sistematización de información secundaria para conocer el estado de arte sobre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad empresarial, con la finalidad de información seleccionar la bibliografía de sustento para abordar las variables.

- ✓ Categorización de estudios relevantes existentes sobre investigaciones realizadas de la temática en Ecuador y América Latina.
- ✓ Selección de información sobre técnicas e instrumentos que permiten la medición de las variables
- ✓ Aplicación de los instrumentos seleccionados.
- ✓ Procesamiento de los datos recolectados, elaboración de cuadros estadísticos, representación gráfica de estos datos con su correspondiente análisis e interpretación
- ✓ Relación entre variables.

## **7. Procedimiento de los datos recolectados**

Se realizó una investigación cuantitativa a fin determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables y la generalización y objetivación de los resultados a través del análisis de la población, bajo este escenario para la recolección de los datos se estableció un cronograma de trabajo y se aplicaron los instrumentos de medición de liderazgo y sustentabilidad, a los mandos gerenciales, medios y personal operativo, conforme su lugar de trabajo (Quito-Campo) y la disponibilidad de tiempo.

En cada centro de trabajo, se socializó al personal encuestado cómo llenar los cuestionarios, de manera que no existan dudas al momento de resolverlo, el tiempo promedio para llenar los cuestionarios fue de 2 horas, ya que se realizó en dos turnos por disponibilidad de tiempo del personal involucrado. Una vez finalizada la aplicación a toda la población, se procedió a tabular los cuestionarios, para obtener los resultados de las dos variables y analizar su correlación que se detalla en el siguiente capítulo; para la estructuración , generación de tablas y gráficos de las variables de liderazgo y sustentabilidad se usó el programa Excel, mientras que para la correlación se empleó el software SPSS, que es un programa especializado en realizar operaciones y análisis estadístico que mediante la comparación del resultado obtenido con un valor teórico interpreta los valores para obtener una conclusión acorde a la realidad investigada.

La población encuestada se resume en las siguientes tablas:

## 7.1 Características de la Población Encuestada

PERSONAL CORENA			
#	CARGO	Tiempo en la empresa (años)	Edad
1	ANALISTA DE NÓMINA	1	32
2	CONTADOR GENERAL	5	46
3	COOR. DE PROYECTOS	4	29
4	COORD. LOG. E INFRAESTRUCTURA	3	53
5	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	6	35
6	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	0	37
7	COORDINADORA COMPRAS E IMPORTACIONES	2	31
8	GERENTE DE CAMPO	4	32
9	GERENTE FINANCIERO	6	45
10	GERENTE GENERAL	5	51
11	ING. CAMPO	1	31
12	ING. DE PROYECTOS	2	29
13	ING. DE PROYECTOS	0	38
14	INGENIERO DE CAMPO	0	30
15	INGENIERO DE CAMPO	2	43
16	JEFE DE BODEGA	7	37
17	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	5	30
18	MEDICO OCUPACIONAL	2	36
19	SUBCONTADORA	5	28
20	SUPERINTENDENTE	9	35
21	SUPERVISOR A	7	36
22	SUPERVISOR A	8	42
23	SUPERVISOR A	7	41
24	SUPERVISOR A	7	33
25	SUPERVISOR HESQ	1	32
26	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	3	30

Tabla 1. Personal CORENA

PERSONAL PECS			
No.	CARGO	Tiempo en la empresa (años)	Edad
1	CONTADOR GENERAL	7	42
2	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	2	34
3	COORDINADOR AMBIENTAL	4	41
4	COORDINADOR COMUNITARIO	6	38
5	COORDINADOR DE CAMPO	3	33
6	COORDINADOR DE PROYECTOS	6	44
7	COORDINADOR DE PROYECTOS	2	39
8	COORDINADOR LOGISTICO	3	32
9	COORDINADOR LOGISTICO	1	36
10	COORDINADORA TTHH	3	35
11	DOCTOR	5,3	35
12	GERENTE GENERAL	4	40
13	INGENIERO AMBIENTAL	3	39
14	INGENIERO AMBIENTAL	2	37
15	INGENIERO AMBIENTAL	6	34
16	SUPERVISOR AMBIENTAL	2	34
17	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,5	41
18	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2	33
19	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	1	37
20	SUPRVISORES AMBIENTALES	5	29
21	TÉCNICO AMBIENTAL	6	38
22	TÉCNICO AMBIENTAL	4	30
23	TÉCNICO AMBIENTAL	3	28

Tabla 2. Personal PECS

PERSONAL PLUSAMBIENTE			
No .	CARGO	Tiempo en la empresa (años)	Edad
1	CONTADOR	2,12	37,00
2	COORDIANDOR DE PROYECTOS	6,00	35,00
3	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1,00	33,00
4	COORDINADOR AMBIENTAL	3,00	45,00
5	COORDINADOR DE COMPRAS	2,00	39,00
6	COORDINADOR DE PROYECTOS	6,53	41,00
7	COORDINADOR DE PROYECTOS	8,45	53,00
8	COORDINADOR RELACIONES COMUNITARIAS	2,92	35,00
9	HESQ	5,00	41,00
10	INGENIERO AMBIENTAL	2,00	36,00
11	JEFE DE CAMPO	5,16	35,00
12	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	4,00	28,00
13	MEDICO	3,00	30,00
14	MEDICO	6,91	44,00
15	MONITOR AMBIENTAL	4,00	32,00
16	MONITOR AMBIENTAL	6,91	31,00
17	MONITOR AMBIENTAL	4,00	31,00
18	MONITOR AMBIENTAL	5,00	29,00
19	MONITOR AMBIENTAL	3,00	32,00
20	SUPERVISOR AMBIENTAL	8,00	30,00
21	SUPERVISOR AMBIENTAL	4,00	28,00
22	SUPERVISOR AMBIENTAL	2,00	32,00
23	SUPERVISOR DE CAMPO	3,12	35,00
24	SUPERVISOR DE CAMPO	6,37	33,00
25	SUPERVISOR DE INCINERADOR	5,30	30,00
26	TECNICO AMBIENTAL	2,00	30,00
27	TECNICO AMBIENTAL	5,00	36,00
28	TECNICO AMBIENTAL	3,00	29,00
29	TECNICO AMBIENTAL	1,70	39,00

Tabla 3. Personal PLUSAMBIENTE

ESTILOS DE LIDERAZGO PLUSAMBIENTE											
Liderazgo Transformacional						Liderazgo Transaccional			Liderazgo Pasivo		
Influencia idealizada en base a atributos II(A)	Influencia idealizada por conducta II(B)	Inspiración Motivacional IM	Estimulación Intelectual IE	Consideración Individualizada CI	Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente RC	Administración Activa por excepción APEA	Liderazgo Transaccional	Administración Pasiva por excepción APEP	No liderazgo NL	Liderazgo Pasivo
4,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,40	3,00	4,00	3,50	2,00	2,00	2,00
3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,20	4,00	3,00	3,50	2,00	1,00	1,50
1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,50	2,00	0,00	1,00
1,00	4,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
3,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00
4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,80	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,80	4,00	3,00	3,50	2,00	0,00	1,00
2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,60	2,00	3,00	2,50	1,00	0,00	0,50
1,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,80	2,00	3,00	2,50	1,00	1,00	1,00
2,00	1,00	4,00	3,00	2,00	2,40	3,00	4,00	3,50	1,00	1,00	1,00
4,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,60	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
2,00	1,00	4,00	3,00	1,00	2,20	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,50
1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,40	4,00	2,00	3,00	1,00	4,00	2,50
1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,80	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,50	1,00	1,00	1,00
4,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00
3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,20	2,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00
4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,50	1,00	4,00	2,50
3,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,80	2,00	4,00	3,00	2,00	0,00	1,00
2,00	4,00	1,00	3,00	2,00	2,40	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,50
4,00	3,00	2,00	4,00	1,00	2,80	4,00	4,00	4,00	1,00	0,00	0,50
4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,20	3,00	4,00	3,50	1,00	2,00	1,50
1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,20	2,73	3,00	2,86	1,45	1,45	1,45
4,00	3,00	1,00	2,00	4,00	2,80	2,71	2,95	2,83	1,43	1,43	1,43
2,00	1,00	3,00	1,00	4,00	2,20	2,66	2,95	2,80	1,40	1,45	1,43
4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,69	2,95	2,82	1,38	1,52	1,45
3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	3,20	2,72	2,90	2,81	1,35	1,49	1,42
2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,80	2,70	2,90	2,80	1,36	1,52	1,44
2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,80	2,74	2,94	2,84	1,38	1,54	1,46
2,57						2,85			1,45		

Tabla 4. Estilo de Liderazgo PLUSAMBIENTE

El proceso de recolección y procesamiento de datos tuvo 3 estadios; el primero al determinar los estilos de liderazgo, el segundo al medir el nivel de implementación de las



dimensiones de sustentabilidad y el tercero al realizar el proceso de correlación entre variables, cuyos datos se evidencian y analizan en el siguiente capítulo.

## **7.2 POBLACIÓN**

Manifiesta Restituto Sierra Bravo 2001 “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”.

De esta manera la población involucrada en el proceso investigativo se ha establecido a mandos gerenciales, medios y operativos de las empresas Corena, Pecks y Plusambiente

## **7.3 MUESTRA**

No se calcula muestra porque la población es finita, no superior a cien individuos y el investigador dispone de todos los recursos necesarios.

## **7.4 Establecimiento de indicadores por variable**

Basándose en la información de Irene Maricela Silva Siesquén (2009: Internet), se entiende por el proceso deductivo, mediante el cual del concepto que se encuentra a nivel teórico se llega al concepto que se encuentra a nivel empírico. Es un paso importante en el desarrollo de la investigación. Pues ha permitido identificar las variables, el próximo paso es hacerla tangible, hacerla operativa, medible o por lo menos registrable en la realidad, esto ha sido factible mediante la revisión de la literatura y su finalidad fue determinar las dimensiones de las variables dentro del estudio.

## **7.5 Identificación de los indicadores**

Establecidos como aquellos que permiten identificar las características de las variables, son señales comparativas con respecto al contexto en el que se desenvuelve el estudio.

Se consideró incluir indicadores adicionales a los estudiados con los instrumentos de medición, esto a fin de expandir el análisis del contexto pues mediante la revisión de documentación interna la variable financiera no da una perspectiva más amplia.

7.6 Inclusión de indicadores.

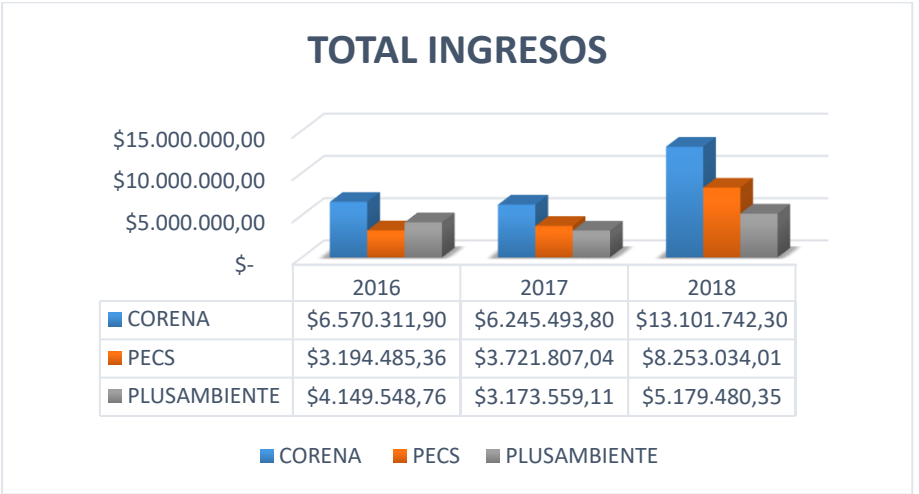


Figura 11. Total Ingresos

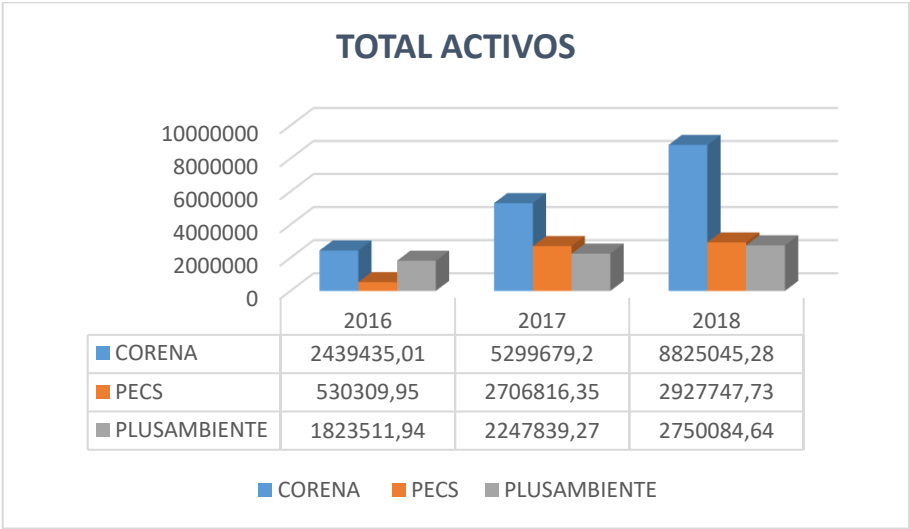


Figura 12. Total Activos

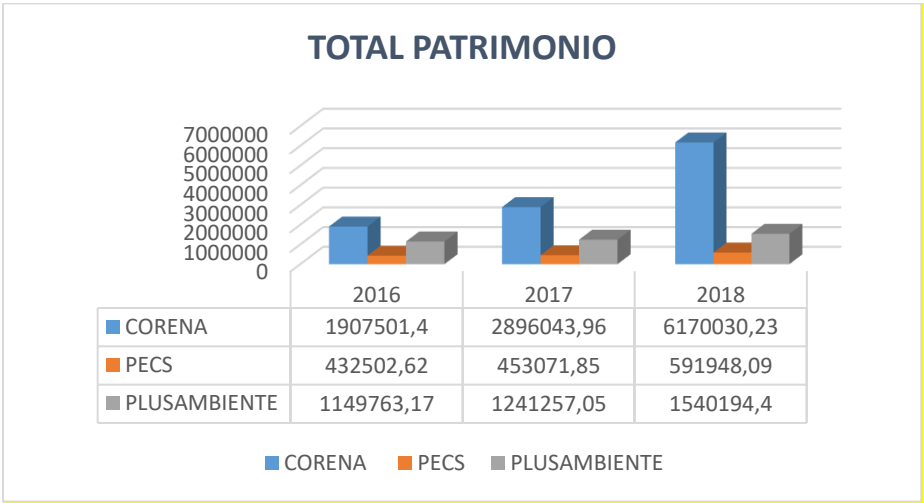


Figura 13. Total Patrimonio

En los gráficos podemos evidenciar que las tres organizaciones presentan una tendencia de crecimiento económico reflejado en sus índices de ingresos, activos y patrimonio, lo que refleja una estructura financiera estable con solvencia y flujo dentro del mercado en el que se desarrollan, situación que se puede vincular a las estrategias que cada una ha planteado.



## **Capítulo tercero**

### **Análisis y discusión de resultados**

La presente investigación pretende establecer si existe una correlación entre el estilo de liderazgo que predomina en la empresa y la sustentabilidad de las organizaciones, en este sentido, mediante el uso técnicas estadísticas, se determinó el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, con el cual se correlacionó mediante un gráfico con los resultados de las variables de sustentabilidad.

Para la aplicación del análisis de correlación entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad empresarial, se tomó los resultados obtenidos en la población conformada por mandos gerenciales, medios y operativos que conforman el staff de cada organización, el número de encuestados son: Corena 26, Pecs 23 y Plusambiente 29, esto con la finalidad de validar los resultados, considerando que las variables son la unificación de líderes, seguidores y el entorno.

#### **1. Resultados de liderazgo según el MLQ5x versión corta**

Para identificar la influencia de los estilos de liderazgo en la sustentabilidad de las organizaciones se procedió a identificar la descripción de los resultados considerando Cuestionario de Liderazgo de Rango versión corta MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. 2000). diseñado por BASS y AVOLIO donde el rango de respuestas se basa en:

Nunca= 0; Rara vez = 1; Ocasionalmente =2; A menudo = 3; y Frecuente mente, sino siempre = 4

En la investigación se aplicó dicho cuestionario a 3 organizaciones que se encuentran dentro del mismo giro de negocio, la primera de ella es Plusambiente con los siguientes resultados:

El personal encuestado de la empresa poseen un tiempo promedio de trabajo de  $4.18 \pm 2.01$  años y una edad promedio de  $34.79 \pm 5.82$  años considerando una edad mínima de 28 y máxima de 53 años. El liderazgo transformacional se encuentra en un rango de ocasionalmente, el transaccional en un rango de a menudo y el liderazgo pasivo en el rango de rara vez.

	N Válido	Media	Moda	Desv. Estándar	Varianza	Mínimo	Máximo
Tiempo de la empresa	29	4,18	2	2,014	4,05	1	8,45
Edad	29	34,79	30	5,827	33,95	28	53
Liderazgo Transformacional							
Atributos	29	2,65	4	1,143	1,3	1	4
Conducta	29	2,44	1	1,213	1,47	1	4
Motivación	29	2,79	3	1,082	1,17	1	4
Intelectual	29	2,44	3	1,021	1,04	1	4
Consideración Individualizada	29	2,48	4	1,214	1,47	1	4
Liderazgo Transaccional							
Recompensa Contingente	29	2,72	2	0,716	0,51	2	4
Administración Activa por excepción	29	2,98	2	0,757	0,57	2	4
Liderazgo Pasivo							
Administración Pasiva por excepción	29	1,44	1	0,443	0,19	1	2
No Liderazgo	29	1,46	1	1,126	1,26	0	4

Tabla 5. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Plusambiente

Elaboración propia

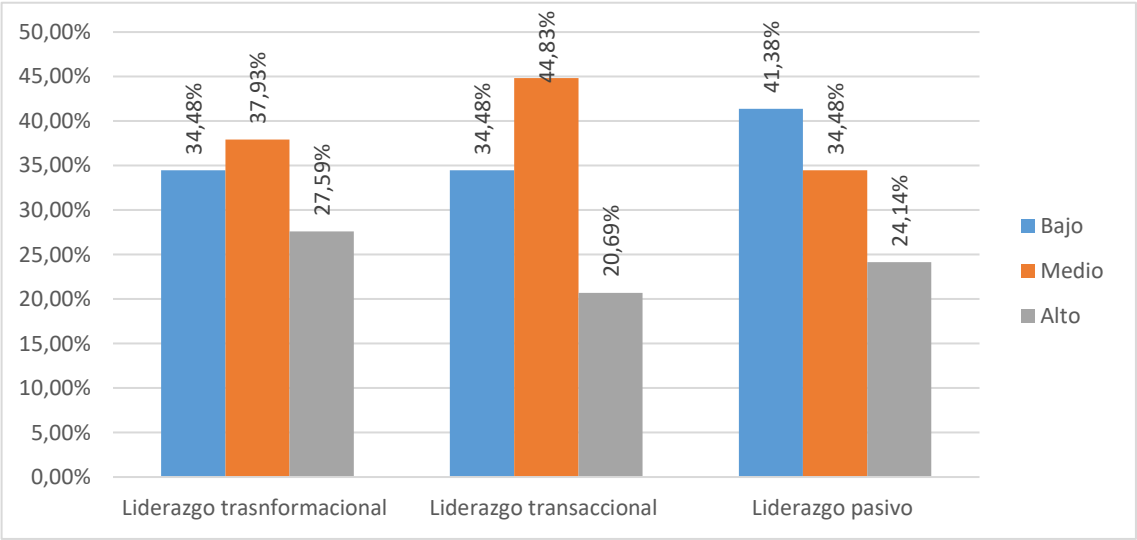


Figura 14. Estilos de liderazgo de la empresa Plusambiente

Elaboración propia

## **2. Resultado de Liderazgo Transformacional Corena**

Después de presentar los resultados descriptivos se utilizó baremos con percentiles para determinar el nivel bajo, medio y alto de liderazgo, y de esta forma evidenciar que estilo tiene mayor impacto en la organización, dando como resultado que el estilo de liderazgo con mayor presencia es el transformacional mismo que se presenta en un nivel medio con el 37.93%; bajo con el 34.48%; y alto con el 27.59%.

Los encuestados de la empresa presentan un estilo de liderazgo transformacional medio y bajo con mayor porcentaje, por lo que se recomienda fortalecer estas capacidades mediante estrategias de formación y capacitación, considerando que dicho estilo permite el crecimiento personal y laboral del personal, así como la consecución de objetivos organizacionales.

## **3. Resultados de Liderazgo Transaccional Corena**

Este tipo de liderazgo se manifiesta en el nivel medio con el 44.83%, en el nivel bajo con el 34.48%; y alto con el 20.69%, con lo cual podríamos interpretar que este estilo se encuentra en evolución, y el mismo se manifiesta mediante la dirección de metas y clarificación de tareas establecidas por el líder que una vez finalizadas se evalúan los resultados para aplicar la recompensa o penalización.

## **4. Resultados de Liderazgo Pasivo Corena**

Los encuestados manifiestan que presentan un estilo de liderazgo pasivo en nivel bajo con el 41.3%; en el nivel medio con el 34.48% y alto con el 24.14%, evidenciando que este estilo tiene una tendencia a incrementar, caracterizado por la falta de acompañamiento y retroalimentación por lo que se recomienda mejorar aspectos relacionados con la administración pasiva, revisando sus prácticas y generando canales de comunicación.

Se evidencia que el 44,83% de la población encuestada manifiesta que existe un estilo de liderazgo transaccional en un nivel medio dentro de la organización siendo el que prevalece, sin embargo el liderazgo transformacional posee un porcentaje de 37,93% lo que le diferencia del liderazgo pasivo con el 34,48% en el nivel medio, con lo que podemos establecer que entre el liderazgo transformacional y transaccional existe una brecha corta dejando en evidencia que el liderazgo pasivo un estilo de poca práctica.

### Empresa Corena

De los encuestados se evidencia un promedio de tiempo laboral en la empresa Corena es  $3.92 \pm 2,69$  años y la edad es  $36.23 \pm 6,89$  años. De acuerdo a los datos descriptivos se evidencia que las respuestas sobre el liderazgo transformacional tienen una tendencia a ocasionalmente, el transaccional respondieron a menudo; y el pasivo ocasionalmente.

	N Válido	Media	Mediana	Desv. Desviación	Mínimo	Máximo
Tiempo de la empresa	26	3,923	4	2,697	0	9
Edad	26	36,231	35	6,895	28	53
Liderazgo transformacional						
Atributos	26	2,038	2	0,774	1	3
Conducta	26	2,154	2	0,881	1	3
Motivación	26	2,115	2	0,816	1	3
Intelectual	26	1,962	2	0,871	1	3
Consideración Individualizada	26	2,462	3	0,811	1	3
Liderazgo transaccional						
Recompensa Contingente	26	3,081	3,005	0,845	2	4
Administración Activa por excepción	26	2,996	3	0,693	2	4
Liderazgo pasivo						
Administración Pasiva por excepción	26	1,546	1,56	0,467	1	2
No Liderazgo	26	2,13	2,025	1,274	0	4

Tabla 6. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Corena

Elaboración propia



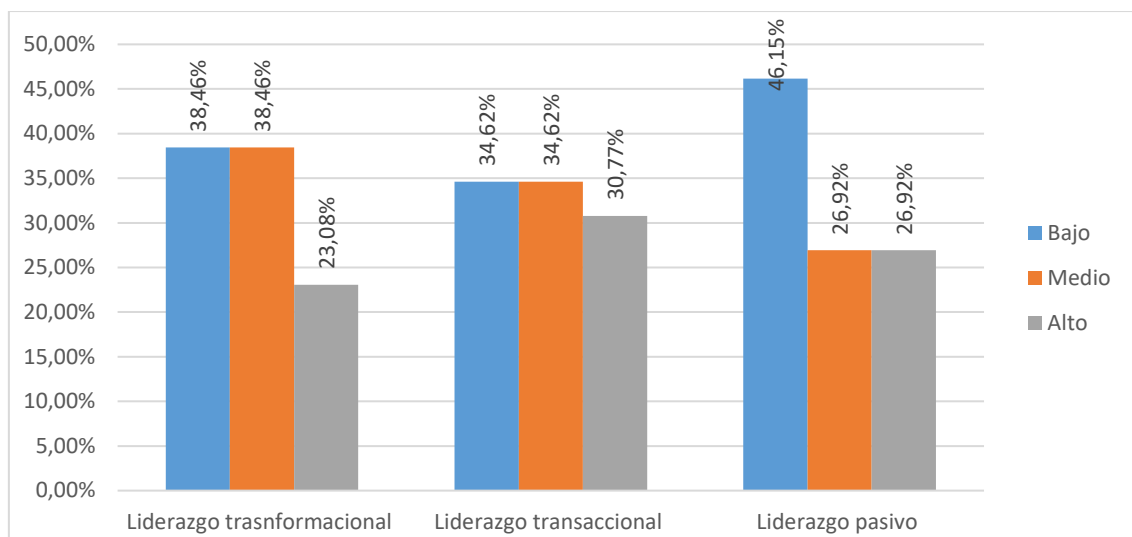


Figura 15. Estilo de liderazgo de la empresa Corena

Elaboración: propia

## 5. Liderazgo Transformacional Pecs

De acuerdo a los resultados se visualiza que este estilo se manifiesta en los niveles bajo y medio en un mismo porcentaje con el 38,46 % y alto con el 23,08% lo que nos permite evidenciar que este estilo se encuentra estable y con tendencia a incrementar por lo que se recomienda fortalecer acciones en referencia a la influencia idealizada en base a atributos, conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

## 6. Liderazgo Transaccional Pecs

Este tipo de liderazgo se manifiesta en el nivel medio y bajo con el 34,62% y en el nivel alto con el 30,77%, con lo cual podríamos interpretar que este estilo de liderazgo se encuentra en mayor ejercicio pues la brecha entre los niveles es de 3,85%, lo que nos demuestra que en la organización las practicas están dadas por el intercambio de acciones, en donde se determinan los pasos a ejecutar y consecuentemente se obtienen los resultados o las penalidades de la omisión respecto de la ejecución, marcando así un esquema de recompensa propio de este estilo ; a dicho estilo se lo puede fortalecer con una administración activa.

## 7. Liderazgo Pasivo Pecs

Los encuestados manifiestan que presentan un estilo de liderazgo pasivo en nivel bajo con el 46.15%; y en los niveles alto y medio se presenta con el 26,92%; con lo que podemos evidenciar que este estilo no dirige a la organización su tendencia es a la baja.

Los estilos de liderazgo de la empresa Corena se manifiestan con mayor intensidad en el liderazgo transformacional seguido del transaccional y en un nivel bajo el pasivo, lo que nos evidencia que la organización establece sus procesos en función de la inspiración y desarrollo que los líderes fomentan en la organización sintiéndose motivados y atraídos; a la vez se manifiesta la determinación de cargos con objetivos característica propia del estilo transaccional en donde se establece la acción, resultado y recompensa, de la misma manera existe una presencia significativa del liderazgo pasivo.

### Empresa PECS

Los encuestados de la empresa PECS, tienen un promedio de  $3,62 \pm 1,81$  años y la edad promedio es  $36,40 \pm 3,92$  años. En referencia al estilo de liderazgo transformacional van en un rango de rara vez a ocasionalmente, en el liderazgo transaccional las respuestas eran a menudo; y por último, en el pasivo es rara a ocasionalmente.

	N Válido	Media	Mediana	Desv. Estándar	Mínimo	Máximo
Tiempo de la empresa	22	3,6273	3	1,811	1	7
Edad	22	36,409	36,5	3,923	29	44
<b>Liderazgo transformacional</b>						
Atributos	22	1,8636	2	0,833	1	3
Conducta	22	1,6818	2	0,716	1	3
Motivación	22	2,0455	2	0,898	1	3
Intelectual	22	1,6364	1	0,789	1	3
Consideración Individualizada	22	1,9091	2	0,683	1	3
<b>Liderazgo transaccional</b>						
Recompensa Contingente	22	3,3636	4	0,789	2	4
Administración Activa por excepción	22	3,0455	3	0,785	2	4
<b>Liderazgo pasivo</b>						
Administración Pasiva por excepción	22	1,5909	2	0,503	1	2
No Liderazgo	22	1,7727	2	1,445	0	4

Tabla 7. Datos descriptivos de los estilos de liderazgo de la empresa Pecs

Elaboración propia

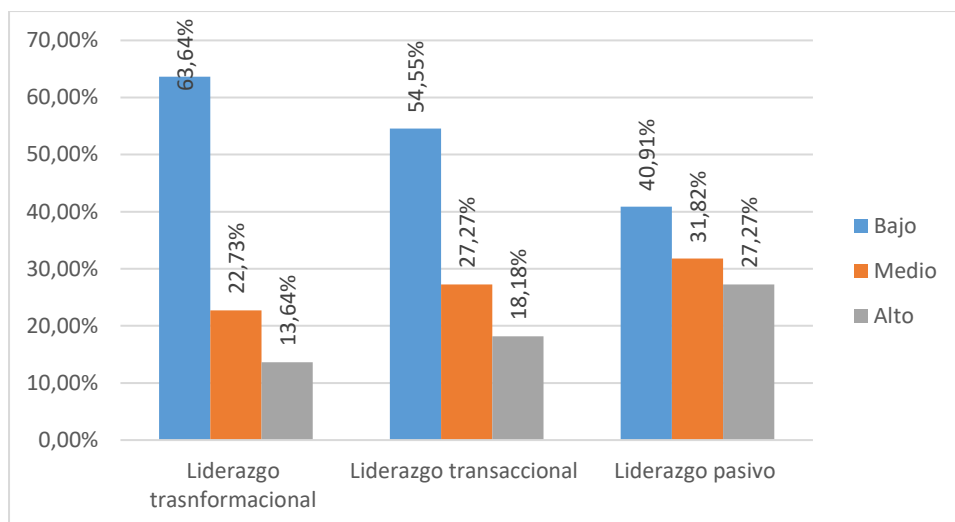


Figura 16. Estilos de liderazgo de la empresa Pecs

Elaboración propia

## 8. Liderazgo Transformacional Plusambiente

Los encuestados de la empresa PECS en referencia al liderazgo transformacional manifiestan un nivel bajo con el 63,4%; medio 22,73% y alto 13,64%, lo que nos muestra que su presencia no tiene impacto y que para ser desarrollado se requiere de mayor fortalecimiento e influencia con base en el desarrollo que el líder pueda inspirar.

## 9. Liderazgo Transaccional Plusambiente

Este tipo de liderazgo se manifiesta en un nivel bajo con el 54,55%, en el nivel medio con el 27,27% y en el nivel alto con un 18,18%, con lo cual podríamos interpretar que este estilo de liderazgo tiene baja presencia en la organización, por lo que se podría establecer estrategias que complementen la recompensa y administración activa para la consecución de objetivos.

## 10. Liderazgo Pasivo Plusambiente

Los encuestados manifiestan que el estilo de liderazgo pasivo se encuentra en un nivel bajo con el 40.91%, en el nivel medio con el 41.82%; y alto con el 27.27% con lo que podemos evidenciar que este estilo tiene presencia significativa en la organización con tendencia a incrementar.

Los tres estilos de liderazgo de la empresa PECS se manifiestan en los niveles bajos evidenciando que los encuestados en su mayoría no reconocen la presencia de algún estilo de liderazgo en la organización; sin embargo el estilo de liderazgo pasivo de acuerdo a los resultados manifiesta una tendencia a incrementar.

## 11. Resultados de Sustentabilidad Empresarial en Plusambiente

### Dimensión Visión y estrategia

Respecto de la visión y estrategia los encuestados manifiestan tener un nivel bajo con el 48.3%; medio con el 34.5% y alto 17.2%, sobre las acciones de sustentabilidad que emprende la organización, los encuestados manifiestan poca participación en las iniciativas y prácticas sobre las acciones que se integran a la planeación organizacional.

	Frecuenci	Porcentaje válido
Bajo	14	48,3%
Medio	10	34,5%
Alto	5	17,2%
Total	29	100,0%

Tabla 8. Dimensión, visión y estrategia en la empresa Plusambiente

Elaboración propia

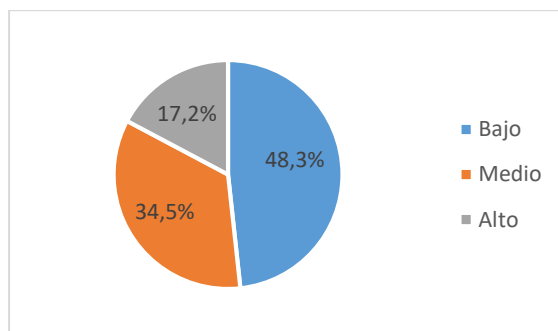


Figura 17. Dimensión, visión y estrategia en la empresa Plusambiente

Elaboración propia

### Dimensión gobernanza

Por otro lado los encuestados de la empresa ubican a la dimensión de gobernanza en un nivel medio con el 44.83%; bajo con el 34.48%; y alto con el 20,69% sobre la estructura de gestión alineada a la responsabilidad social empresarial, lo que nos evidencia que las acciones están encaminadas y en evolución sin embargo no son de mayor impacto, posiblemente el estilo de gobierno y la conducta no están siendo transmitidos correctamente

a los empleados, proveedores, clientes y partes interesadas, considerando que esta dimensión integra la rendición de cuentas que es un medio donde la empresa informa los impactos negativos y positivos de accionar frente a la sociedad.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	10	34,48%
Medio	13	44,83%
Alto	6	20,69%
Total	29	100,00%

Tabla 9. .Dimensión gobernanza

Elaboración propia

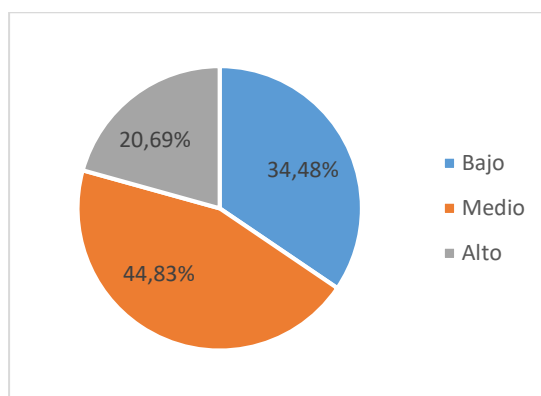


Figura 18. Dimensión gobernanza

Elaboración propia

## Dimensión Social

Esta dimensión se establece en un nivel bajo y medio con el 37,93%; alto con el 24,14%; lo que implica que la organización es responsable de la garantía y respeto de los derechos humanos, así como las prácticas de convivencia interna y externa.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	11	37,93%
Medio	11	37,93%
Alto	7	24,14%
Total	29	100,00%

Tabla 10. Dimensión social

Elaboración propia

Esta dimensión se torna fundamental para la organización y se evidencia su crecimiento de la media al alta, reconociendo que existen políticas y mecanismo que favorezcan el respeto a los derechos y evitan la violación de los mismos en cuanto al trabajo y los mecanismos de interacción con los stakeholders.

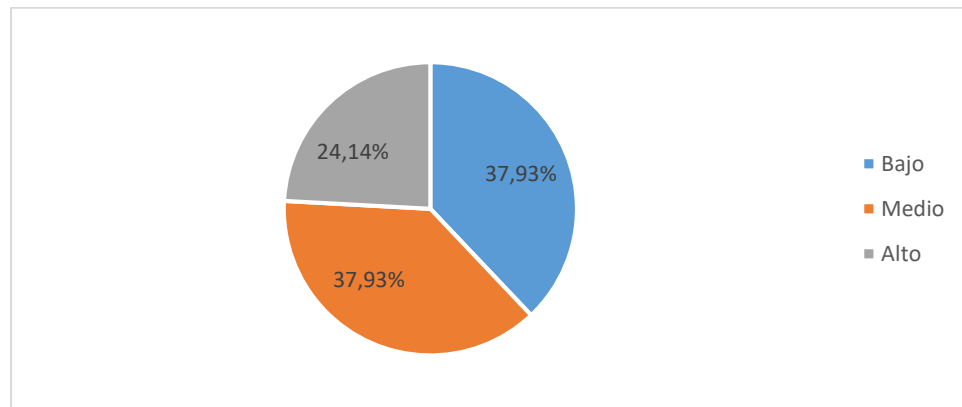


Figura 19. Dimensión social

Elaboración propia

### Dimensión Ambiental

En relación a la dimensión ambiental se evidenció que la empresa presenta un nivel medio con el 41,38%; bajo con el 37.93% y alto con de 20.69% en relación a los desafíos ambientales como el agotamiento de los recursos naturales, colapso de ecosistemas, entre otros, considerando que el giro del negocio de la organización demanda ciertas prácticas ambientales establecidas en la ley con los resultados se evidencia un cumplimiento netamente legal, pues los resultados muestran un nivel bajo de prácticas sustentables en esta dimensión.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	11	37,93%
Medio	12	41,38%
Alto	6	20,69%
Total	29	100,00%

Tabla 11. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

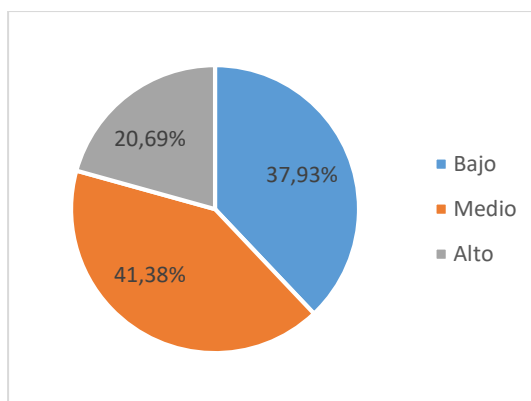


Figura 20. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

### Resultados de Sustentabilidad Empresarial en Corena

#### Dimensión Visión y Estrategia

Al analizar la sustentabilidad en la dimensión visión y estrategia se evidencia un nivel bajo con el 38.46%, medio con el 34,62% y alto 26,92%, dimensionando que las brechas entre los niveles son mínimos, podemos considerar que las prácticas respecto a las estrategias, puestas de valor y el modelo el negocio contempla parámetros de sustentabilidad empresarial sin embargo no con un porcentaje me marque la diferencia.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	10	38,46%
Medio	9	34,62%
Alto	7	26,92%
Total	26	100,00%

Tabla 12. Dimensión, visión y estratégica

Elaboración propia

La mayoría de encuestados desconocen sobre estrategias de responsabilidad social o sustentabilidad es por eso que se recomienda buscar alternativas de comunicación para esta dimensión.

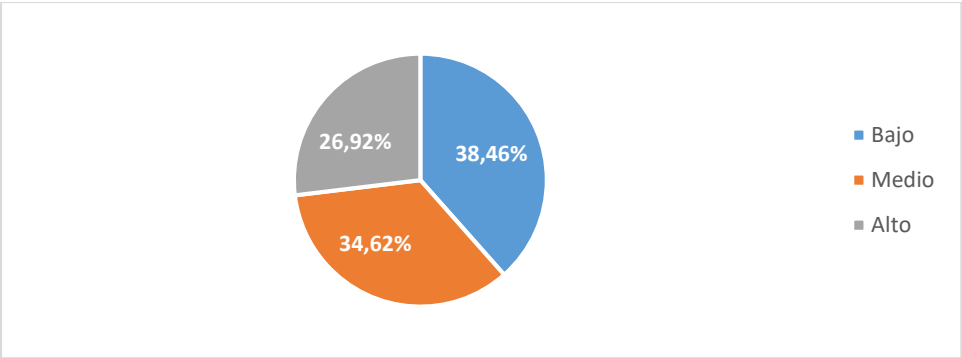


Figura 21. Dimensión, visión y estratégica

Elaboración propia

**Dimensión Gobernanza**

El nivel medio se establece con el 42.31%, el bajo tiene el 38.46% y alto con el 19.23%, lo que permite evidenciar que existe un ámbito considerable de conocimiento y ejercicio respecto a un código de conducta, interacción con la comunidad, comunicación, practicas anti corrupción desenvolvimiento de políticas, mapeo de impactos y gestión de la Responsabilidad Empresarial y de la sustentabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	10	38,46%
Medio	11	42,31%
Alto	5	19,23%
Total	26	100,00%

Tabla 13. Dimensión Gobernanza

Elaboración propia

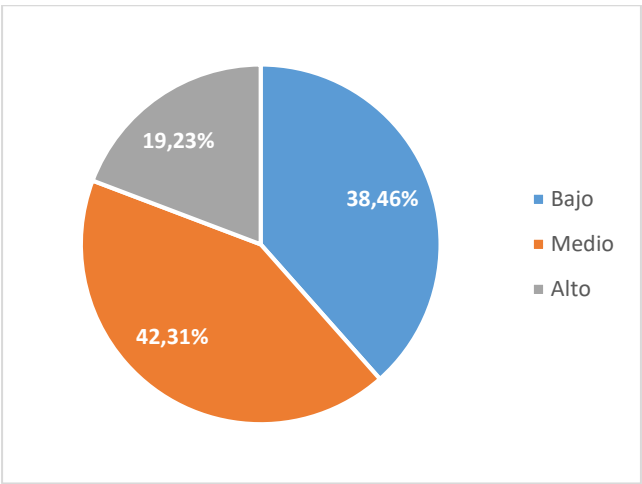


Figura 22. Dimensión Gobernanza

Elaboración propia



### Dimensión Social

La dimensión social de la sustentabilidad se manifiesta en un nivel medio con el 50%, alto con el 15,38% y bajo con el 34,62% evidenciando que existen acciones encaminadas a cubrir el ámbito social de la compañía en donde se contemplan actividades en favor de la erradicación del trabajo infantil, acciones que mejoren las condiciones y calidad de vida, relaciones con el consumidor y el monitoreo del impacto del negocio sobre la sociedad, sin embargo por el porcentaje manifestado en el nivel bajo se puede concluir que dichas acciones pueden ser resultado de la injerencia por el cumplimiento de la legislación vigente que regula varias aristas de esta dimensión.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	9	34,62%
Medio	13	50,00%
Alto	4	15,38%
Total	26	100,00%

Tabla 14. Dimensión Social  
Elaboración propia

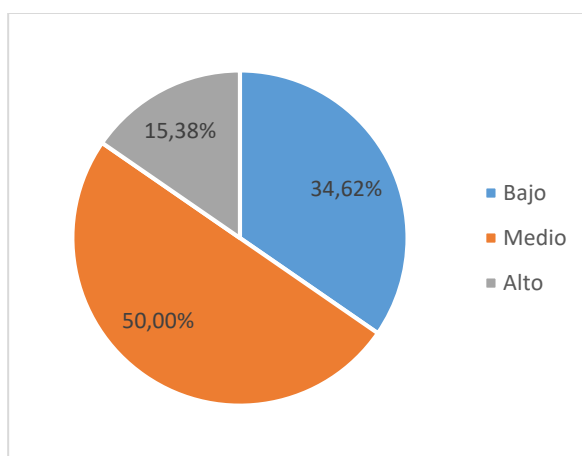


Figura 23. Dimensión Social

Elaboración propia

### Dimensión Ambiental

Las acciones ambientales que se realizan en esta empresa tienen los mismos resultados de la dimensión social, con un nivel medio con el 50%, alto con el 15,38% y bajo con el 34.62% evidenciando que si bien se han incorporado acciones sobre el medio ambiente las mismas pueden responder a un cumplimiento legal pues por el giro del negocio de la organización existen entes de control que regulan varias de las actividades inmersas en

esta dimensión; lo que resulta preocupante pues al ser una empresa ambiental sus prácticas deberían mostrarse en el nivel alto.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	9	34,62%
Medio	13	50,00%
Alto	4	15,38%
Total	26	100,00%

Tabla 15. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

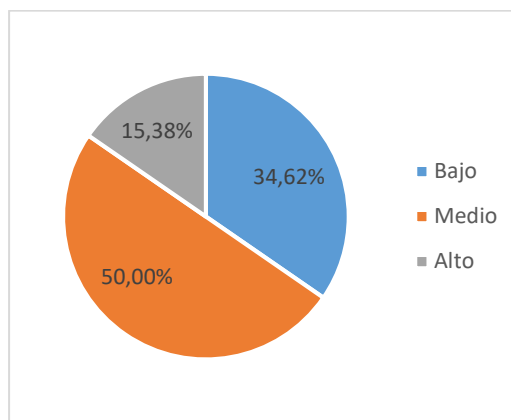


Figura 24. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

### Resultados de Sustentabilidad Empresarial en PECS

#### Dimensión Visión y Estrategia

De acuerdo con los resultados esta dimensión tiene un nivel bajo sobre el reconocimiento de la visión y estrategias con el 50%, alto con el 31.8% y medio con 18.18%, lo que evidencia que no existe alineación con las estrategias de sustentabilidad, propuesta de valor y modelo de negocio.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	11	50,00%
Medio	4	18,18%
Alto	7	31,82%
Total	22	100,0%

Tabla 16. Dimensión, visión y estrategias

Elaboración propia

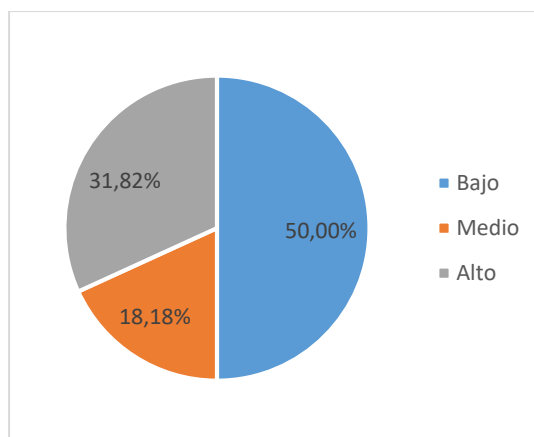


Figura 25. Dimensión, visión y estrategias

Elaboración propia

### Dimensión Gobernanza

La dimensión de gobierno corporativo y gestión de gobernanza se manifiesta con el mismo valor en el nivel medio y bajo con el 36.4% y alto con el 27.3%, evidenciando que las practicas respecto de la gestión de gobernanza no han sido instauradas, pues la mayoría de encuestados no las reconoce ni evidencia como parte de la gestión. Sin embargo el nivel alto puede responder a cumplimientos de carácter legal por normativas de los entes de control.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	8	36,4%
Medio	8	36,4%
Alto	6	27,3%
Total	22	100,0%

Tabla 17. Dimensión Gobernanza

Elaboración propia

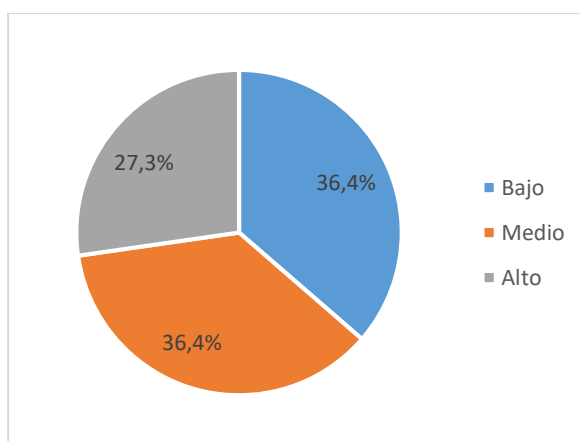


Figura 26. Dimensión Gobernanza

Elaboración propia

### Dimensión Social

Esta dimensión se presenta en un nivel bajo con el 36.36%; mientras que el nivel medio se manifiesta con el 31.8% y el alto se con el 31.8%, evidenciando que la organización tiene practicas desarrolladas respecto de ser responsable de la garantía y el respeto de los derechos humanos, el relacionamiento con sus grupos de interés, el compromiso con el desenvolvimiento de las comunidades, el consumo consiente, el monitoreos de los impactos del negocio, trabajo infantil, trabajo forzados en la cadena de proveedores y la promoción de la diversidad y equidad en el trabajo, podemos establecer que esta dimensión se encuentra en evolución, sin dejar de lado el nivel bajo que es considerable y se podría ser producto de la inadecuada comunicación de acciones respecto de esta dimensión.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	8	36,36%
Medio	7	31,82%
Alto	7	31,82%
Total	22	100,00%

Tabla 18. Dimensión Social

Elaboración propia

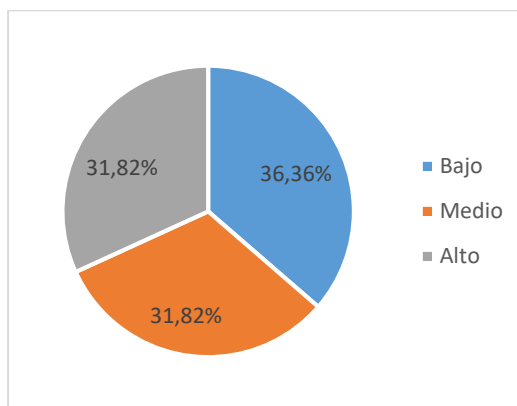


Figura 27. Dimensión Social

Elaboración propia

### Dimensión Ambiental

La dimensión ambiental es la parte medular de la organización debido al giro del negocio, pero los resultados arrojaron que hay un nivel bajo con el 59.09%; medio 22.73% y alto con el 18.18%, con lo que se puede evidenciar que se cumpliría con lo necesario establecido en la legislación sin generar un mayor impacto, pues dicha dimensión va más allá del cumplimiento legal ya que la misma engloba estándares de uso sustentable de

recursos, prevención de la contaminación, educación y concientización ambiental así como la gobernanza de los daños relacionados al cambio climático, por lo que las acciones que se adopten relacionadas al entorno ambiental deben convertirse en oportunidades de negocio, es decir, la preparación para aplicar medidas con instrumentos capaces de ejecutar la gestión ambiental lo cual no se evidencia.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	13	59,09%
Medio	5	22,73%
Alto	4	18,18%
Total	22	100,00%

Tabla 19. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

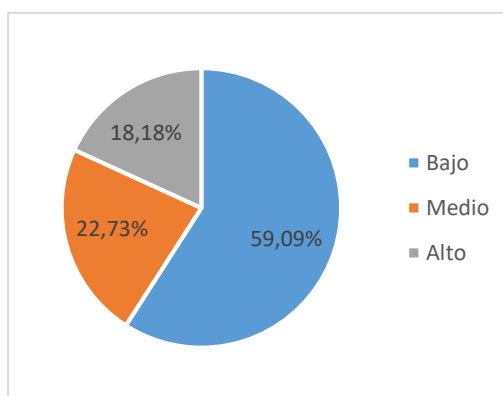
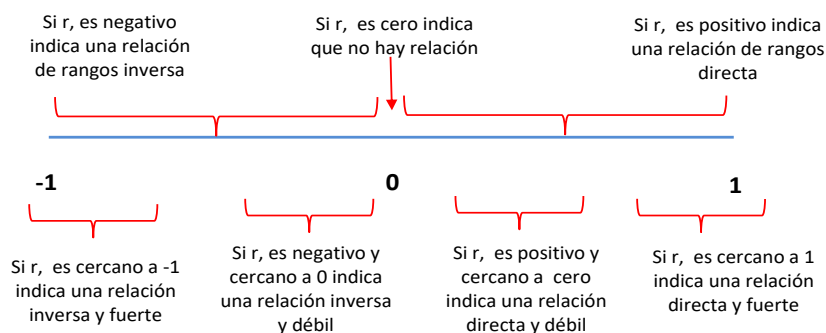


Figura 28. Dimensión Ambiental

Elaboración propia

### Correlación de los estilos de liderazgo y la sustentabilidad empresarial

A fin de comprobar si existe relación entre los estilos de liderazgo de las empresas y la sustentabilidad de las mismas, se realizó el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman que permite medir la asociación de dos variables; las mediciones de este índice corresponden de +1 a -1 pasando por el cero, donde cero significa que no existe correlación entre las variables estudiadas, mientras que los valores +1 o -1 denotan la correlación máxima, a continuación se grafica la interpretación del índice.



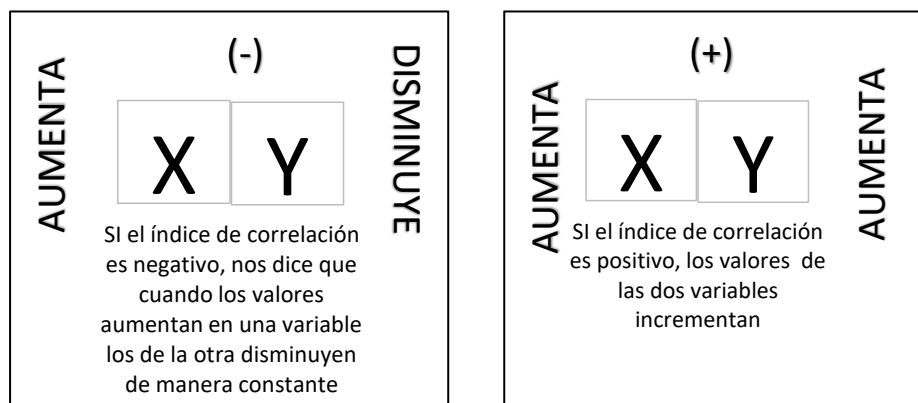
**Figura 29. Correlación de los estilos de liderazgo y la sustentabilidad****empresarial**

Figura 30. Índice de correlación

Elaboración propia

Con estos antecedentes, se correlacionaron los resultados de las 4 dimensiones de sustentabilidad con los estilos de liderazgo de cada empresa, considerando un nivel de significancia del 0,05 y cuyos resultados se exponen a continuación:

Rho de Spearman		Liderazgo transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo
Visión y estrategias	Coefficiente de correlación	0,021	-0,008	-0,022
	Valor p	0,916	0,966	0,91
	N	29	29	29
Gestión y gobernanza	Coefficiente de correlación	-0,137	0,165	-0,25
	Valor p	0,48	0,392	0,19
	N	29	29	29
Social	Coefficiente de correlación	0,072	-0,133	-0,076
	Valor p	0,712	0,491	0,697
	N	29	29	29
Ambiental	Coefficiente de correlación	0,207	-0,211	-0,035
	Valor p	0,28	0,273	0,856
	N	29	29	29

Tabla 20. Correlación Sperman entre los estilos de liderazgo y dimensiones de la sustentabilidad empresa Plusambiente

Elaboración propia

Como se observa en la tabla respecto al liderazgo transformacional con las dimensiones de visión/estrategia y social se evidencia una relación directa pero débil, pues

los valores se encuentran en positivo pero tiene poca incidencia; a la vez con respecto a la gestión y gobernanza se establece una relación inversa pero débil, pues los valores se encuentran en negativo con lo que podemos concluir que no existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo y la dimensión sin embargo el valor de correlación de cualquier manera ayuda a explicar que existe un vínculo entre las variables; con respecto a la dimensión ambiental se establece una relación directa por los valores positivos pero débil.

También se puede visualizar el liderazgo transaccional con respecto a las dimensiones de visión y estrategia, social y ambiental en cuyos casos se establece una relación inversa por el resultado negativo y baja por el nivel, podemos decir que existe un vínculo entre las variables pero no evidencia un impacto significativo y en relación a la dimensión de gestión y gobernanza por los valores en 0 positivo se determina una relación directa pero escasa.

Respecto al liderazgo pasivo las 4 dimensiones se muestran con una relación inversa pero débil por lo que podemos concluir que no existe influencia significativa sin embargo se establece una relación débil entre variables y de acuerdo a la interpretación del índice podemos establecer que a mayor presencia de este estilo de liderazgo las 4 dimensiones decrecen.

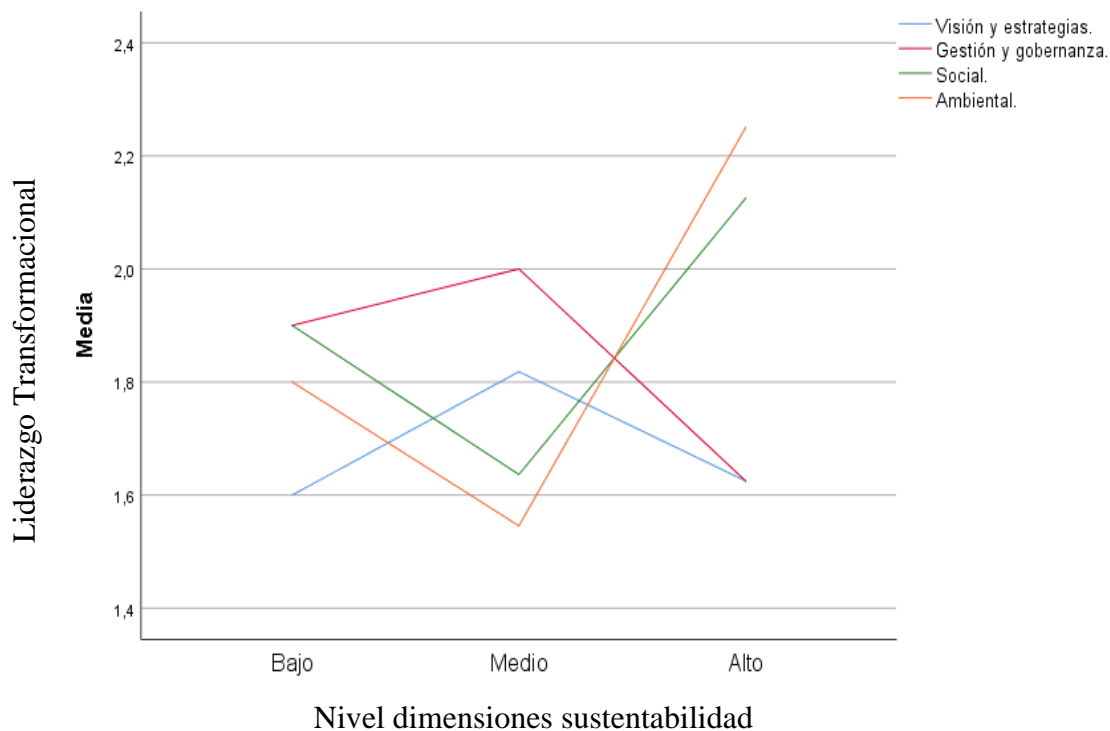


Figura 31. Liderazgo Transformacional

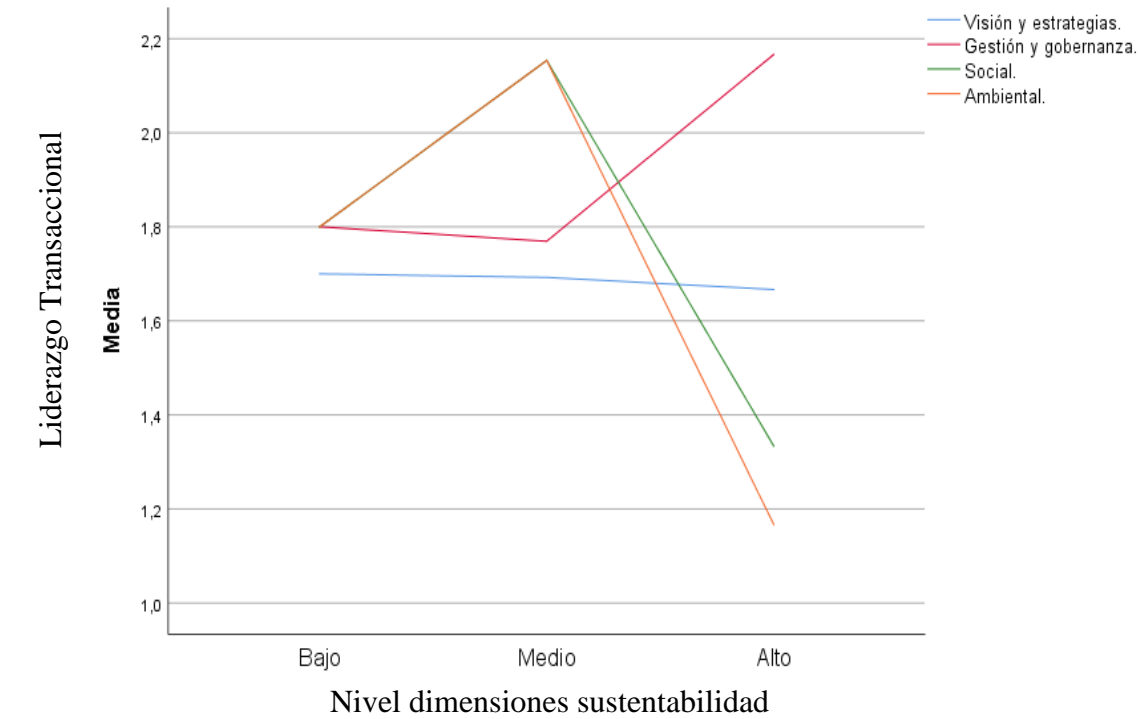


Figura 32. Liderazgo Transaccional

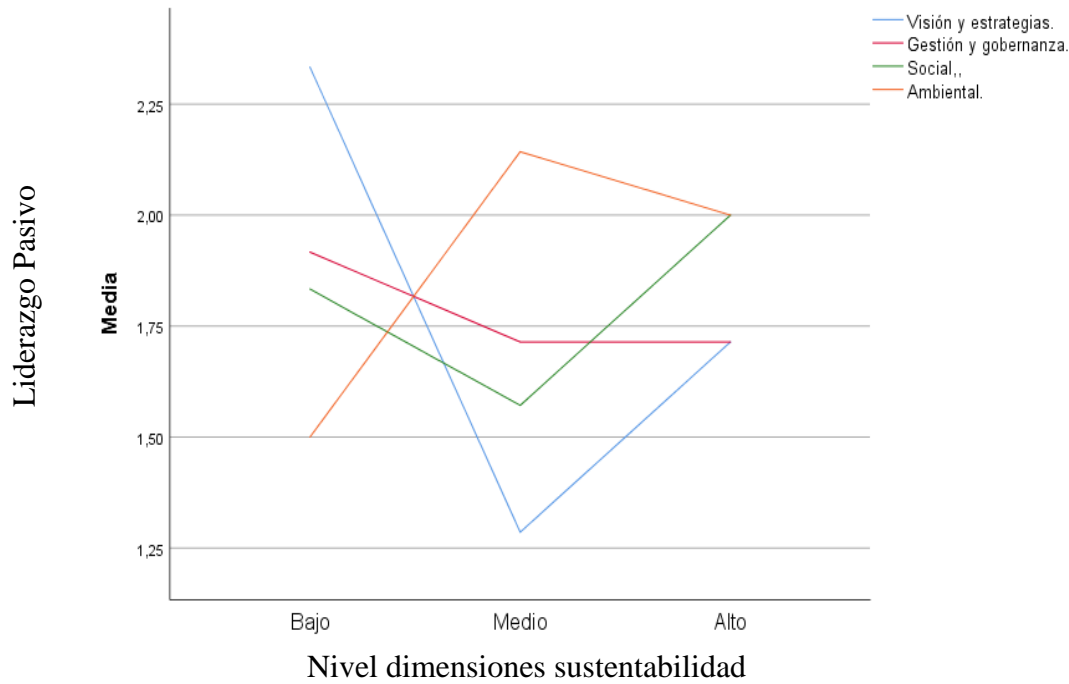


Figura 33. Liderazgo Pasivo



Rho de Spearman		Liderazgo		
		Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Pasivo
Visión y estrategias	Coefficiente de correlación	0,289	-0,181	-,404*
	Valor p	0,152	0,378	0,041
	N	26	26	26
Gestión y gobernanza	Coefficiente de correlación	0,017	0,352	-0,124
	Valor p	0,933	0,078	0,547
	N	26	26	26
Social	Coefficiente de correlación	0,13	0,234	0,081
	Valor p	0,527	0,25	0,694
	N	26	26	26
Ambiental	Coefficiente de correlación	-0,117	0,348	0,361
	Valor p	0,569	0,082	0,07
	N	26	26	26

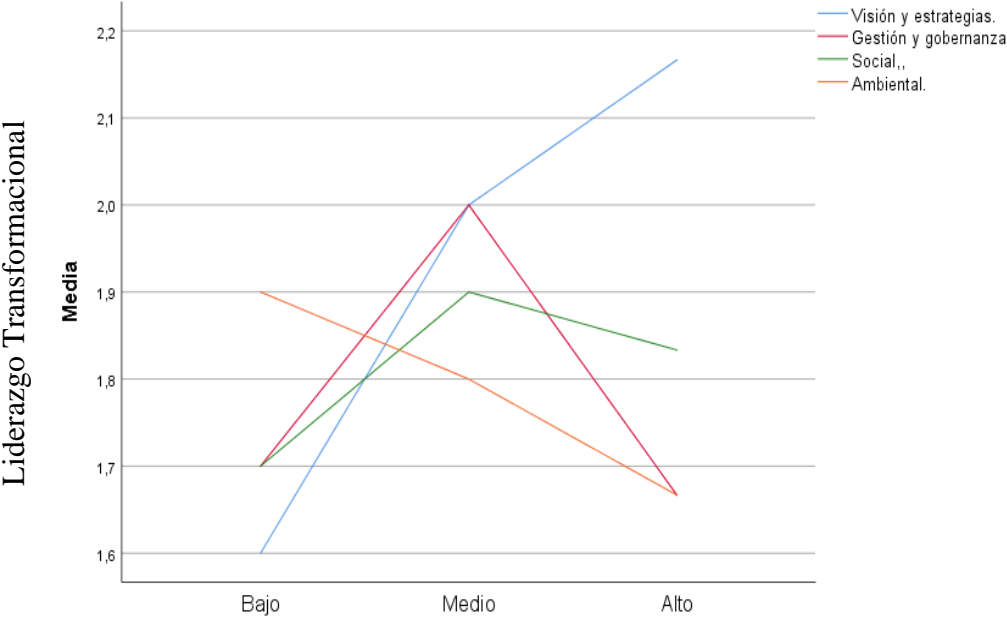
Tabla 21. Correlación Spearman entre los estilos de liderazgo y dimensiones de la sustentabilidad empresa Corena  
Elaboración propia

En la tabla podemos observar que el liderazgo transformacional con las dimensiones de visión y estrategia, gestión y gobernanza y social se demuestra una relación directa pero débil; a la vez con respecto a la dimensión ambiental se establece una relación inversa pero débil, pues los valores se encuentran en negativo con lo que podemos concluir que no existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo y la dimensión sin embargo el valor de correlación indica un vínculo entre las variables.

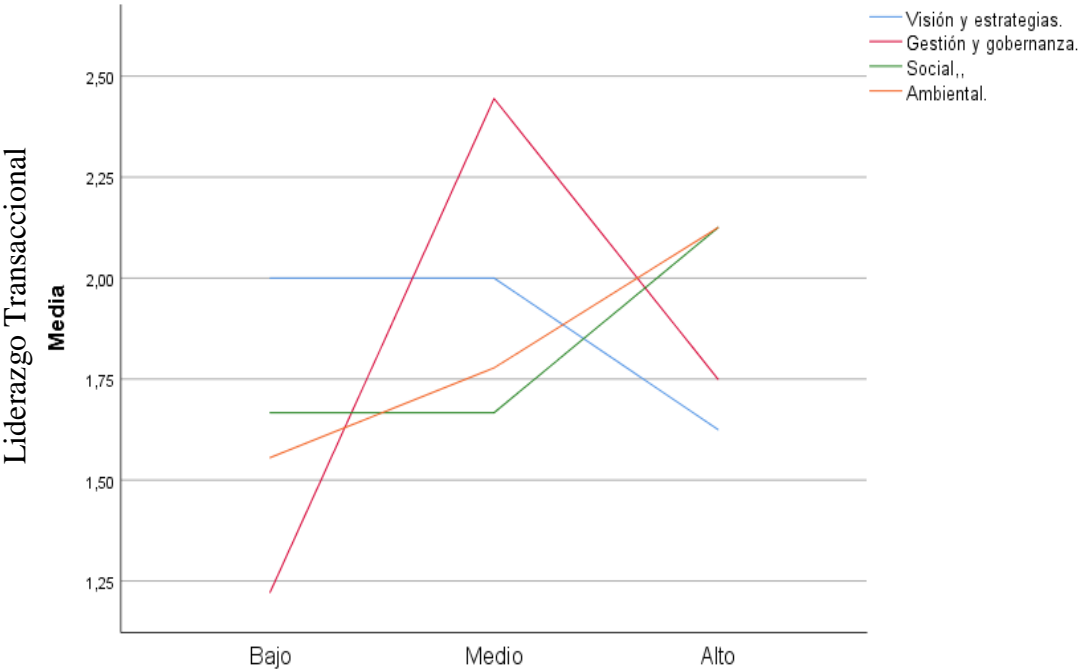
De la misma forma podemos visualizar el liderazgo transaccional con respecto a la dimensión de visión y estrategia en cuyo caso se establece una relación inversa por el resultado negativo pero débil, podemos decir que existe un vínculo entre las variables pero no evidencia un impacto significativo y en relación a las dimensiones de gestión/gobernanza, social y ambiental por los valores en 0 positivo se determina una relación directa pero escasa.

Respecto al liderazgo pasivo con la dimensión de visión y estrategia de acuerdo a los resultados se determina una relación inversa pero fuerte pues supera a -1 por lo que podemos concluir que existe una influencia significativa que establece una relación en donde el incremento del estilo de liderazgo pasivo generara un decrecimiento en la dimensión de

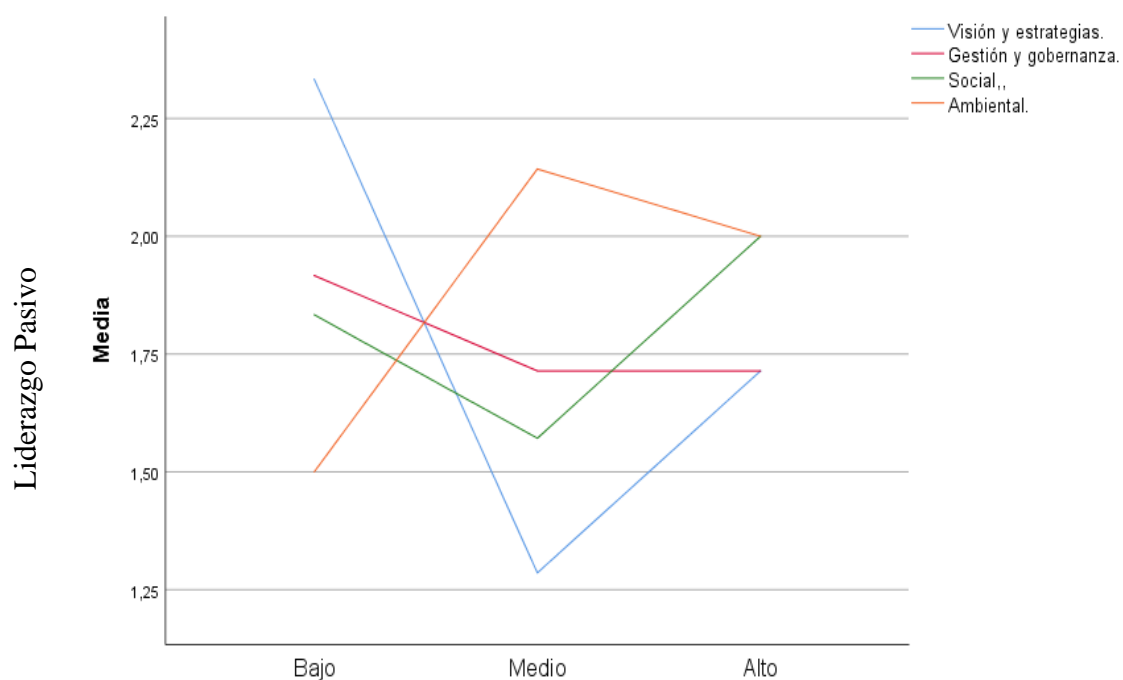
visión y estrategia; a la vez respecto de las dimensiones ambiental y social existe una relación directa pero débil, de la misma forma este estilo de liderazgo con respecto a la dimensión de gestión y gobernanza se establece con una relación inversa por el resultado negativo y débil.



Nivel dimensiones sustentabilidad  
Figura 34. Liderazgo Transformacional



Nivel dimensiones sustentabilidad  
Figura 35. Liderazgo Transaccional



Nivel dimensiones sustentabilidad

Figura 36. Liderazgo Pasivo

Rho de Spearman		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo
Visión y estrategias	Coefficiente correlación	-0,240	-0,323	-0,338
	Valor p	0,283	0,143	0,124
	N	22	22	22
Gestión y gobernanza	Coefficiente correlación	0,078	0,055	-0,359
	Valor p	0,730	0,809	0,100
	N	22	22	22
Social	Coefficiente correlación	-0,145	0,135	0,057
	Valor p	0,520	0,548	0,800
	N	22	22	22
Ambiental	Coefficiente correlación	0,101	0,166	-0,147
	Valor p	0,654	0,460	0,513
	N	22	22	22

Tabla 22. Correlación Spearman entre el estilo de liderazgo y dimensiones sustentables de la empresa PECS

Elaboración propia

Podemos observar que el liderazgo transformacional con las dimensiones de gestión /gobernanza y ambiental mantienen una relación directa pero débil pues los valores se encuentran en positivo cercanos a 0; a la vez con respecto a la dimensión visión/estrategia y social se establece una relación inversa pero escasa, pues los valores se encuentran en

negativo con lo que podemos concluir que no existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo y la dimensión sin embargo el valor de correlación indica un vínculo entre las variables.

De la misma forma podemos visualizar el liderazgo transaccional con respecto a la dimensión de visión y estrategia en cuyo caso se establece una relación inversa por el resultado negativo pero mínima, podemos decir que existe un vínculo entre las variables pero no evidencia un impacto significativo y en relación a las dimensiones de gestión y gobernanza la relación es directa y significativa, en cuanto a la dimensión social y ambiental por los valores en 0 positivo se determina una relación directa pero débil.

Respecto al liderazgo pasivo con la dimensión de visión/estrategia y gestión/gobernanza de acuerdo a los resultados se determina una relación inversa pero débil por lo que podemos concluir que existe una relación poco significativa, en cuanto a la dimensión social se establece una relación directa pero no significativa; con respecto a la dimensión ambiental se concluye que existe una relación inversa fuerte demostrando que a medida que la presencia de liderazgo pasivo existirá decrecimiento en la dimensión ambiental.

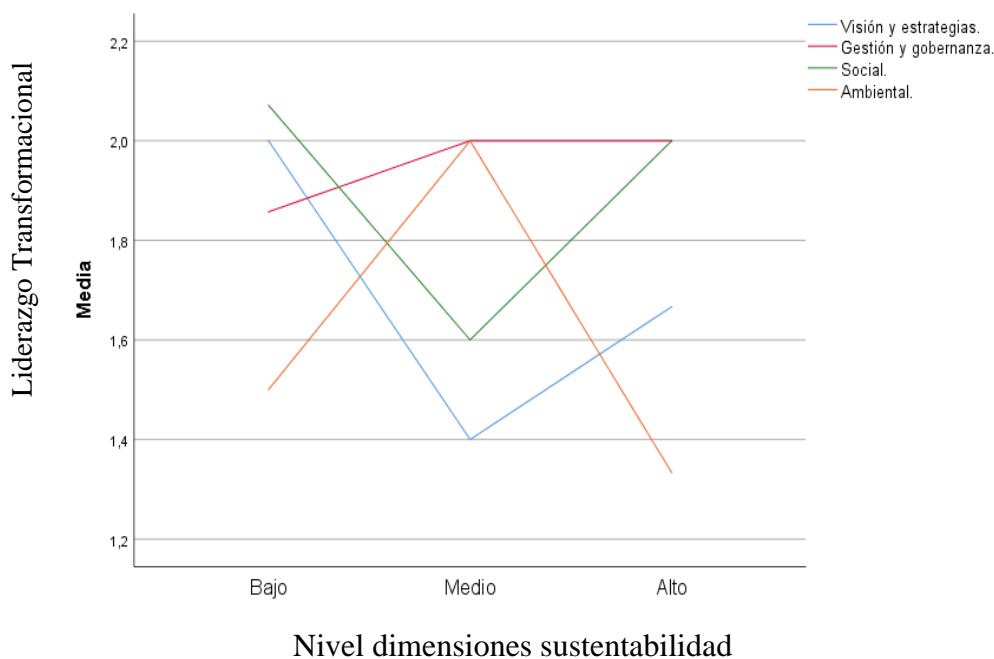


Figura 37. Liderazgo Transformacional

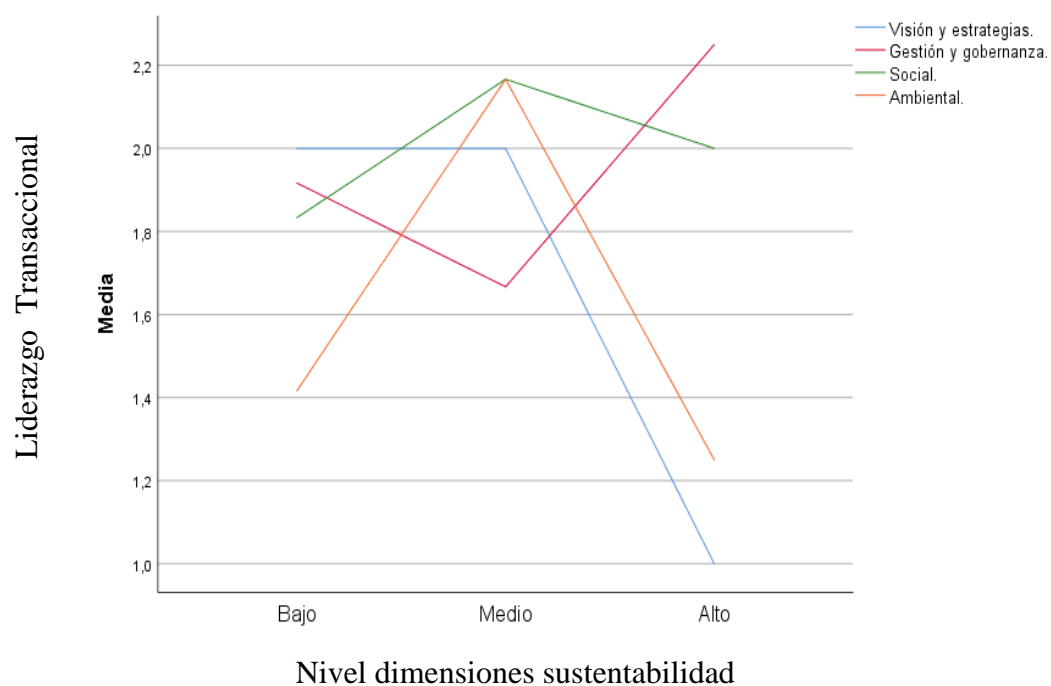


Figura 38. Liderazgo Transaccional

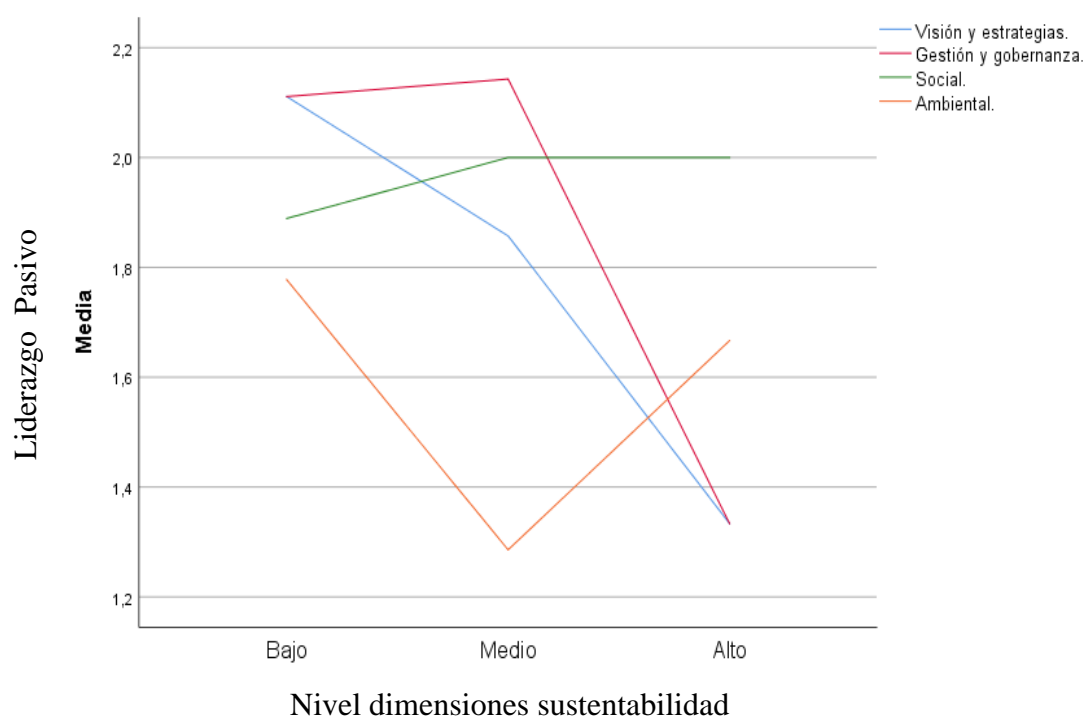


Figura 39. Liderazgo Pasivo



## Conclusiones

El objetivo general del presente estudio fue determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad de las empresas ecuatorianas que brindan servicios de Remediación Ambiental, con la investigación podemos concluir que existe una relación directa pero débil entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de sustentabilidad, por lo que podemos decir que existe una correlación poco significativa entre las variables.

Después del estudio de los estilos de liderazgo se concluye que los mismos tienen impacto sobre las organizaciones visualizando una tendencia respecto del liderazgo transaccional, así tenemos que Plusambiente manifiesta este estilo en un 65,52% mientras que Corena lo ejerce en un 65,39% evidenciando que ejercen un estilo basado en la aceptación de roles y responsabilidades entre líderes y seguidores para alcanzar las metas organizacionales, en un entorno de dar y recibir.

Se concluye que una vez estudiadas las variables se pudo determinar la presencia de los tres estilos de liderazgo así como las dimensiones de la sustentabilidad, lo que permitió vincularlas; es decir en las empresas de estudio se manifiestan el Liderazgo Transaccional, Transformacional y el Liderazgo Pasivo; a la vez en cada una predomina uno de los estilos; así tenemos que en Plusambiente predomina el liderazgo Transformacional; en Corena el Liderazgo Transaccional y en Pecs el Liderazgo Pasivo.

Con la investigación se concluye que el estilo de liderazgo pasivo se manifiesta en las tres organizaciones de estudio, no como una tendencia, pero si como evidencia de la presencia de dicho estilo mismo que se caracteriza por una dirección distante que evita todo tipo de influencia a sus subordinados, eludiendo su responsabilidad de supervisión.

Con el estudio concluimos que los estilos de liderazgo de la empresa Pecs tienen relación directa pero poco significativa con las dimensiones de sustentabilidad empresarial.

Posterior a la investigación se concluye que el liderazgo pasivo respecto a la dimensión de visión y estrategia en la empresa Corena tiene una relación inversa fuerte pues es decir que existe una influencia significativa en donde el incremento del estilo de liderazgo pasivo generara un decrecimiento en la dimensión de visión y estrategia.

Se concluye que en la empresa PECS el estilo de liderazgo es el pasivo con una presencia del 56.09% y el mismo tiene una relación inversa y muy significativa con la dimensión ambiental demostrando que a mayor presencia de liderazgo pasivo existirá decrecimiento en los componentes de la dimensión ambiental.

Se concluye que la sustentabilidad empresarial no responde únicamente a los estilos de liderazgo, sino que viene dada también por el cumplimiento legal de normativas propias para el sector de las empresas investigadas, demostrando que es una temática aun en desarrollo.

Es indiscutible manifestar que el capital humano es la fuerza motora de toda organización, pues son quienes proponen, ejecutan y mejoran los procesos que coadyuvan a los objetivos organizacionales, sumados a los estilos de dirección definen el futuro y permanencia de las organizaciones.

El liderazgo atado al capital humano mediante la gestión de competencias permite generar valor en el talento organizativo, se selecciona a los buenos, se retiene a los excelentes y se capacita y desarrolla a todos, creando una cultura de competencia, cuya finalidad sea la mejora continua y la consecución de objetivos individuales y colectivos, perpetuando la sustentabilidad del todo como organización.



## **Recomendaciones**

Con los resultados obtenidos en el presente trabajo se recomienda establecer de manera transversal las prácticas de Responsabilidad Empresarial dadas por las dimensiones de sustentabilidad a fin de incrementar su impacto en las organizaciones y aportar a su permanencia en el mercado; reconociendo que la responsabilidad empresarial influye en la sostenibilidad organizacional, pues permite evidenciar caminos viables de negocios estableciendo altos estándares de gestión, considerando a los stakeholders, generando una imagen corporativa y de impacto positivo en la sociedad.

Se sugiere incluir programas de liderazgo en los cuales se consideren las dimensiones de sustentabilidad, pues es claro que sin liderazgo y compromiso de las organizaciones las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial no tienen impacto en las mismas.

Se recomienda realizar un estudio de cultura organizacional de las empresas estudiadas a fin de determinar otras variables que influyan en la sostenibilidad de las organizaciones y proporcionen nuevas perspectivas de análisis.

Se recomienda utilizar el “Cuestionario Multifactorial de liderazgo versión corta 5x” (adaptado al contexto chileno), mientras que para la medición de la sustentabilidad empresarial se recomienda utilizar otra herramienta que responda al contexto ecuatoriano, con la finalidad de obtener información adaptada a la realidad sociocultural.

Se recomienda establecer la gestión del talento humano como estrategia corporativa cuyos principios se basen en la identificación y potencialización de los perfiles existentes en las empresas, instaurando una cultura de Humanización de la Organización como una herramienta que facilite el camino hacia modelos de gestión en los que las personas sean protagonistas y capaces de impactar en los resultados del negocio.



## Notas de Referencia

- Alonso, F., Saboya, P. y Guirado, I. 2010. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. Madrid: Psicothema.
- Arthur, Anderson, 1998. Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.
- Francisco, Ballina Ríos, 2000. Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo. FCA McGraw Hill, México.
- E.M. Benavides 2004, Relationship of Situational Leadership to Organizational Commitment Proceedings Of the International Journal of Industrial Engineering. Applications and Practice. NV. USA, Las Vegas
- Manual, Caballo, V. 2008 Técnicas de terapia y modificación de conducta. Siglo XXI Editores. Madrid, España
- Peter, Drucker, 2002 De líder a líder. Ed. Granica, Barcelona.
- Fred E. Fielder, 1999 Liderazgo y administración efectiva. Trillas, 2a. edición, México
- Harold. Koontz WeihrichHeinz, 2006 Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill, 12a.edición, Ediciones Martínez Roca. México, España.
- N. DRIES, y R. PEPERMANS 2012 ¿Cómo identificar el potencial de liderazgo? Desarrollo y prueba de un modelo de consenso de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Fumer,
- Hay Group, 2011 Las 6 tendencias globales que marcarán la gestión de personas en 2030. Liderazgo 2030. Madrid, en [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
- INEC, 2008, desarrollo sostenible, Semplades, Ecuador
- KRASENA, 2007 El desarrollo sustentable y las empresas iberoamericanas, México
- Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, 2002 Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México
- Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista. 2000. Metodología de la Investigación. Kingdom: Administrative Science Quarterly.
- Kotter, J. 1999. La verdadera labor de un líder. Bogotá: Grupo Editorial Norma. López, B., Fernández, I., y Márquez, M. 2008. Educación emocional en adultos y personas mayores. Almería: Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa.

- Luis, J., y Pérez, A. 2010. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Molero, A. F., Recio, S. P., y Cuadrado, G. 2010. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores de Responsabilidade /Sustentabilidade Empresarial: Cuestionario Ethos: Sao Paulo.
- De Lucía, Anntoinette y Lepsinger, Richard. 1999 The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, EEUU
- Spencer, Lyle M. 1993 Competence at work, models for superior perfonce, Jhon Wiley y Sons ,USA
- Werther W. Davis H. 1999 Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ta ed.). México

### **Virtuales**

- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quarterly. Consulta: <http://linkinghub.elsevier.com/r>.
- Gutiérrez, O. 1999. La nueva tendencia del liderazgo: del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional. Consulta: <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>.
- Vega, C., y Zavala, G. 2004. Tesis Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile. Consulta: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf).

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario de Liderazgo de Rango Completo (MLQ) 5X diseñado por BASS y AVOLIO (Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. 2000)

#### Forma Auto Apreciativa

- ✓ Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo. Por favor, responda cada una de las afirmaciones descriptivas conforme usted procedería.
- ✓ La calificación consiste en la frecuencia en que Usted realizaría tal afirmación.
- ✓ La palabra “además” puede significar sus pares, clientes, informantes directores, o supervisores, o todos ellos.
- ✓ Use las siguientes escalas de clasificación, para sus respuestas, marcando las categorías correspondientes con una cruz o un círculo.

No	Afirmaciones	Nunca	Rara Vez	Ocasionalmente	A menudo	Frecuente mente/ siempre
1	Proporcione ayuda a los demás cuando se esfuerzan					
2	Evalúo críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3	Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
4	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5	Me cuesta trabajo involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
6	Expreso mis valores y creencias más importantes					
7	Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Cuando resuelvo problemas trato de verlos de formas distintas					
9	Dirijo la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de estar asociados conmigo					
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12	Me decido actuar solo cuando las cosas funcionan mal					
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las cosas					
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Dedico tiempo a enseñar y orientar					
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					

17	Mantengo la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de sus intereses					
19	Trato a otros como individuos y no sólo como miembros de un grupo					
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Actúo de modo que me gano el respeto de otros					
22	Pone toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen					
25	Me muestro confiable y seguro					
26	Construyo una visión motivante del futuro					
27	Dirijo la atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28	Me cuesta tomar decisiones					
29	Considero que cada individuo tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Ayudo a que los otros miren los problemas desde distintos puntos de vista					
31	Ayudo a desarrollar mis fortalezas					
32	Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo					
33	Tiendo a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					
35	Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado					
36	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas					



<i>Liderazgo Transformacional</i>	
Media	2,565517241
Error típico	0,093676398
Mediana	2,6
Moda	2,8
Desviación estándar	0,504462842
Varianza de la muestra	0,254482759
	-
Curtosis	0,141256985
Coeficiente de asimetría	0,136946029
Rango	2,2
Mínimo	1,6
Máximo	3,8
Suma	74,4
Cuenta	29
Nivel de confianza (95,0%)	0,191887403

<i>Liderazgo Transaccional</i>	
Media	2,854153139
Error típico	0,093522347
Mediana	2,837845262
Moda	3
Desviación estándar	0,503633251
Varianza de la muestra	0,253646452
	-
Curtosis	0,044897215
Coeficiente de asimetría	0,047430677
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	82,77044102
Cuenta	29
Nivel de confianza (95,0%)	0,191571843

<i>Liderazgo Pasivo</i>	
Media	1,450942837
Error típico	0,113481761
Mediana	1,429752066
Moda	1
Desviación estándar	0,611117987
Varianza de la muestra	0,373465194
Curtosis	0,36659089
Coeficiente de asimetría	0,847199075
Rango	2,5
Mínimo	0,5
Máximo	3
Suma	42,07734228
Cuenta	29
Nivel de confianza (95,0%)	0,23245685



### Anexo 3: Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo Corena

ESTILOS DE LIDERAZGO CORENA											
Liderazgo Transformacional						Liderazgo Transaccional			Liderazgo Pasivo		
Influencia idealizada en base a atributos II(A)	Influencia idealizada por conducta II(B)	Inspiración Motivacional IM	Estimulación Intelectual IE	Consideración Individualizada CI	Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente RC	Administración Activa por excepción APEA	Liderazgo Transaccional	Administración Pasiva por excepción APEP	No liderazgo NL	Liderazgo Pasivo
2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,20	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	2,50
1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,80	4,00	3,00	3,50	2,00	1,00	1,50
2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,40	4,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,50
1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,20	2,00	3,00	2,50	2,00	0,00	1,00
2,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,20	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,50
2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,20	4,00	3,00	3,50	2,00	0,00	1,00
2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,20	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,50
2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,20	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00
1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,20	3,00	3,00	3,00	2,00	0,00	1,00
1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,80	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00
2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,80	2,00	3,00	2,50	2,00	1,00	1,50
2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50	2,00	1,00	1,50
3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,60	2,00	3,00	2,50	1,00	2,00	1,50
1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,80	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	2,50
1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,80	4,00	3,00	3,50	1,00	4,00	2,50
3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,80	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,50
3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,60	3,00	4,00	3,50	1,00	4,00	2,50
3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,60	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,50
3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,20	3,00	4,00	3,50	2,00	1,00	1,50
3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,40	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	1,50
2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,40	2,00	3,00	2,50	2,00	4,00	3,00
2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,20	3,09	3,00	3,05	1,55	2,14	1,84
2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,20	3,05	2,95	3,00	1,57	2,05	1,81
3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,01	2,95	2,98	1,55	2,10	1,83
1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,96	3,00	2,98	1,53	2,10	1,82
					2,15			3,04			1,84

<i>Liderazgo Transaccional</i>	
Media	3,0386712
Error típico	0,10715965
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	0,54640914
Varianza de la muestra	0,29856295
	-
Curtosis	0,23667063
Coeficiente de asimetría	0,03523178
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	79,0054513
Cuenta	26
Nivel de confianza (95,0%)	0,22069943

<i>Liderazgo Transformacional</i>	
Media	2,146153846
Error típico	0,061326558
Mediana	2,2
Moda	2,2
Desviación estándar	0,312705317
Varianza de la muestra	0,097784615
Curtosis	0,888034672
Coeficiente de asimetría	0,622070837
Rango	1,4
Mínimo	1,6
Máximo	3
Suma	55,8
Cuenta	26
Nivel de confianza (95,0%)	0,126304411

<i>Liderazgo Pasivo</i>	
Media	1,83823376
Error típico	0,10520828
Mediana	1,81404212
Moda	1,5
Desviación estándar	0,53645909
Varianza de la muestra	0,28778836
	-
Curtosis	0,58777654
Coeficiente de asimetría	0,33805022
Rango	2
Mínimo	1
Máximo	3
Suma	47,7940778
Cuenta	26
Nivel de confianza (95,0%)	0,21668052

### Anexo 4: Estadística Descriptiva de la variable Liderazgo Pecs

ESTILOS DE LIDERAZGO PECS											
Liderazgo Transformacional						Liderazgo Transaccional			Liderazgo Pasivo		
Influencia idealizada en base a atributos II(A)	Influencia idealizada por conducta II(B)	Inspiración Motivacional IM	Estimulación Intelectual IE	Consideración Individualizada CI	Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente RC	Administración Activa por excepción APEA	Liderazgo Transaccional	Administración Pasiva por excepción APEP	No liderazgo NL	Liderazgo Pasivo
2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,40	4,00	3,00	3,50	1,00	1,00	1,00
1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,80	3,00	4,00	3,50	1,00	3,00	2,00
1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,60	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00
3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,80	4,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,80	4,00	3,00	3,50	1,00	1,00	1,00
1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,40	3,00	3,00	3,00	1,00	0,00	0,50
2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,80	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,50
3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,60	2,00	3,00	2,50	2,00	2,00	2,00
3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,20	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	2,50
1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,60	4,00	4,00	4,00	2,00	0,00	1,00
1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,60	3,00	4,00	3,50	2,00	3,00	2,50
2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,80	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,60	3,00	2,00	2,50	1,00	3,00	2,00
3,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,50	2,00	4,00	3,00
2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,40	4,00	2,00	3,00	2,00	0,00	1,00
2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	0,00	1,00
1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,80	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,50
3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	3,00	1,00	0,00	0,50
1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,20	4,00	3,00	3,50	2,00	0,00	1,00
3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,50	2,00	3,00	2,50
2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	1,00	2,00	1,50
1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,80	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
					1,83			3,20			1,68

<i>Liderazgo Transformacional</i>	
Media	1,82727273
Error típico	0,06874944
Mediana	1,8
Moda	1,8
Desviación estándar	0,32246346
Varianza de la muestra	0,10398268
Curtosis	0,74102081
Coeficiente de asimetría	0,4325568
Rango	1,4
Mínimo	1,2
Máximo	2,6
Suma	40,2
Cuenta	22
Nivel de confianza (95,0%)	0,14297229

<i>Liderazgo Pasivo</i>	
Media	1,68181818
Error típico	0,16627266
Mediana	1,75
Moda	1
Desviación estándar	0,77988788
Varianza de la muestra	0,60822511
	-
Curtosis	1,20213203
Coeficiente de asimetría	0,15468963
Rango	2,5
Mínimo	0,5
Máximo	3
Suma	37
Cuenta	22
Nivel de confianza (95,0%)	0,34578292

<i>Liderazgo Transaccional</i>	
Media	3,20454545
Error típico	0,11704834
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	0,5490054
Varianza de la muestra	0,30140693
	-
Curtosis	0,33677771
	-
Coeficiente de asimetría	0,22073539
Rango	2
Mínimo	2
Máximo	4
Suma	70,5
Cuenta	22
Nivel de confianza (95,0%)	0,24341536

### Anexo 5: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Plusambiente

Visión y estrategias (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	14	48,3	48,3%	48,3
	Medio	10	34,5	34,5%	82,8
	Alto	5	17,2	17,2%	100,0
	Total	29	100,0	100,0%	

Social (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	11	37,9	37,9	37,9
	Medio	11	37,9	37,9	75,9
	Alto	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Gestión y gobernanza (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	10	34,5	34,48%	34,5
	Medio	13	44,8	44,83%	79,3
	Alto	6	20,7	20,69%	100,0
	Total	29	100,0	100,00%	

Ambiental (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	11	37,9	37,93%	37,9
	Medio	12	41,4	41,38%	79,3
	Alto	6	20,7	20,69%	100,0
	Total	29	100,0	100,00%	

Anexo 6: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Corena

Visión y estrategias (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	38,5	38,46%	38,5
	Medio	9	34,6	34,62%	73,1
	Alto	7	26,9	26,92%	100,0
	Total	26	100,0	100,00%	

Gestión y gobernanza (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	38,5	38,46%	38,5
	Medio	11	42,3	42,31%	80,8
	Alto	5	19,2	19,23%	100,0
	Total	26	100,0	100,00%	

Social (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	34,6	34,62%	34,6
	Medio	13	50,0	50,00%	84,6
	Alto	4	15,4	15,38%	100,0
	Total	26	100,0	100,00%	

Ambiental (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	34,6	34,62%	34,6
	Medio	13	50,0	50,00%	84,6
	Alto	4	15,4	15,38%	100,0
	Total	26	100,0	100,00%	

### Anexo 7: Consolidado Dimensiones de Sustentabilidad Pecs

Visión y estrategias (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	11	50,0	50,00%	50,0
	Medio	4	18,2	18,18%	68,2
	Alto	7	31,8	31,82%	100,0
	Total	22	100,0	100,0%	

Gestión y gobernanza (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	8	36,4	36,4%	36,4
	Medio	8	36,4	36,4%	72,7
	Alto	6	27,3	27,3%	100,0
	Total	22	100,0	100,0%	

Social (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	8	36,4	36,36%	36,4
	Medio	7	31,8	31,82%	68,2
	Alto	7	31,8	31,82%	100,0
	Total	22	100,0	100,00%	

Ambiental (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	13	59,1	59,09%	59,1
	Medio	5	22,7	22,73%	81,8
	Alto	4	18,2	18,18%	100,0
	Total	22	100,0	100,00%	

**Anexo 8: Cuestionario ETHOS RSE-SUSTENTABILIDAD**